
GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:

UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL¹

*Monica Bose²
Rosa Maria Fischer³
Luana Schoenmaker⁴*

INTRODUÇÃO

Organizações da Sociedade Civil (OSCs) existem, no Brasil, desde o período colonial (Séc. XVI), porém, foi a partir da década de 1990 que essas entidades ganharam visibilidade e se expandiram, acompanhando uma tendência com proporções mundiais - uma “revolução associativa global”, nas palavras de Salamon (1998).

Esse processo ocorreu em um contexto marcado pela redemocratização do país, pela abertura econômica e pelo projeto de Reforma do Estado, caracterizado pela privatização, terceirização e publicização de empresas estatais e programas sociais (Barreto, 1999; Pereira, 1998). Essas inovações ampliaram o papel das OSCs como parceiras do Estado na implantação de iniciativas inovadoras visando o desenvolvimento social e o enfrentamento da pobreza e da exclusão.

Entretanto, enquanto a expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor aconteciam no país, simultaneamente, diminuía os recursos provenientes de financiadores

¹ Artigo apresentado na V Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR. Universidad Ricardo Palma. Lima, Peru. Agosto de 2005.

² Monica Bose é mestre em Administração pela FEA-USP, pesquisadora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) – Brasil. E-mail: monicab@fia.com.br

³ Rosa Maria Fischer é Professora Titular da FEA-USP e diretora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) – Brasil. E-mail: ceats@fia.com.br

⁴ Luana Schoenmaker é socióloga pela FFLCH-USP, pesquisadora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) – Brasil. E-mail: luanas@fia.com.br

internacionais, agravando o contexto de crise econômica das OSCs e impulsionando-as para a busca de novas formas de sustentação financeira. Antes fechadas em si mesmas e em suas causas, essas organizações passaram a procurar novas formas de implementar suas atividades, assumindo preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, elementos de gestão que se tornaram cruciais para sua sustentabilidade (Fischer, R. 2002).

Essas mudanças, que ainda estão em curso e que caracterizam uma tendência para os próximos anos, têm estimulado o crescimento de iniciativas de profissionalização da gestão das OSCs. O desenvolvimento organizacional começa a ser incorporado ao discurso dessas entidades, e passa a ser considerado essencial para que o Terceiro Setor promova ações sociais com patamares mais elevados de eficácia e eficiência.

Porém tem-se constatado que, essas mesmas OSCs que procuram melhorar sua gestão para atender às necessidades das pessoas que são alvo de seu trabalho, não demonstram a mesma preocupação em relação aos profissionais que nelas atuam, seja como voluntários, seja como empregados assalariados. O caráter de militância e a adesão aos valores da organização foram, ao longo dos anos, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado. Em decorrência, as preocupações com o desempenho, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional, não têm sido objeto de modernização administrativa e gerencial.

Esse estado de coisas tende a se alterar frente aos desafios que o setor está enfrentando. A profissionalização da gestão de OSCs necessariamente passa pela profissionalização das pessoas que as compõem, impulsionando a busca e o desenvolvimento de novas formas de se pensar a relação entre as organizações e os trabalhadores nelas alocados. Esse contexto se caracteriza, ainda, pela carência de pesquisas e conhecimentos consolidados sobre a temática, o que conduziu à realização de um estudo exploratório-descritivo, cujos resultados são apresentados neste artigo.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo apresenta alguns dos resultados obtidos na pesquisa “Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, desenvolvida pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor - CEATS, com apoio da Fundação AVINA e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

A pesquisa teve como objetivo principal *analisar e sistematizar conceitos e práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas em OSCs*. Através de processos de pesquisa-ação (Thiollent, 1997), foram realizados estudos de casos junto ao Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC, OSC que atua na área de defesa de direitos; e junto ao Comitê para Democratização da Informática – CDI, OSC voltada para a promoção da cidadania através da inclusão digital.

As investigações foram realizadas entre os meses de fevereiro e abril de 2004. Tiveram como ponto de partida a necessidade, identificada por ambas as organizações, de capacitação e desenvolvimento de seu corpo de gestores. Com base nessa demanda, o processo de pesquisa-ação foi conduzido com o objetivo de modelar um perfil ideal de competências que sinalizasse aos gestores o caminho de desenvolvimento profissional requerido para que as organizações atingissem seus objetivos estratégicos.

As pesquisas foram realizadas em cada organização, separadamente, em duas etapas. Na primeira etapa, de auscultação, foram coletados e analisados dados secundários, obtidos a partir de consultas à Internet, folders, relatórios anuais e documentos internos das organizações. Em seguida, realizou-se a coleta de dados primários, através de entrevistas realizadas junto a pessoas-chave de cada organização, para debater o tema e ampliar as informações específicas sobre gestão de pessoas e competências gerenciais.

Na segunda etapa, de modelagem, foram realizados workshops, com gestores das organizações, para definir e validar as competências individuais a serem priorizadas pelas entidades. Nessas ocasiões foi possível complementar o levantamento de dados

primários e aprofundar reflexões para o desenvolvimento dos estudos de casos, em consonância com os objetivos do estudo.

DESCRIÇÃO DOS CASOS

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor

O IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor - foi criado em São Paulo, em 1987, por um grupo de profissionais voluntários que atuavam em diversas áreas relacionadas à proteção do consumidor, ou em serviços governamentais de vigilância sanitária e saúde, entre outros. Marilena Lazzarini e Josué Rios, fundadores da organização, haviam atuado profissionalmente no Procon, organismo governamental de proteção ao consumidor, do qual Marilena fora diretora entre 1983 e 1986.

A missão do IDEC reflete a motivação desse grupo de fundadores: “promover a educação, a conscientização, a defesa dos direitos do consumidor e a ética nas relações de consumo, com total independência política e econômica.” Com uma atuação orientada para o plano coletivo e preventivo, buscou-se constituir uma entidade cuja independência política permitisse atuar em frentes nas quais Procon tinha uma ação limitada, especialmente quando envolviam órgãos e empresas estatais.

Em seus primeiros anos, a constituição da organização foi marcada pela necessidade de criar estratégias que assegurassem a sua sobrevivência, as quais se centraram na captação de recursos junto a financiadores e organismos de cooperação econômica e social. Os recursos humanos e materiais eram provenientes das parcerias estabelecidas e utilizava-se predominantemente o trabalho voluntário. Embora essa estratégia tenha logrado certo êxito com o estabelecimento de algumas parcerias, o tipo de ação do IDEC não estava entre as prioridades dos principais organismos financiadores do Terceiro Setor e, portanto, a manutenção da organização passaria a depender de um esforço mais intenso e sistemático de captação financeira. Além disso, a organização não contava com

profissionais qualificados para este tipo de atividade, ou que tivessem perfil para desenvolvê-las.

Frente aos obstáculos iniciais encontrados, Marilena e Josué deixaram suas atividades profissionais e passaram a se dedicar integralmente ao IDEC, visando diversificar e fortalecer a atuação da organização, especialmente no campo jurídico. Contando também com a colaboração de voluntários e estagiários, a organização passou a realizar ações judiciais coletivas para a solução de problemas enfrentados pelos consumidores, para os quais a solução pela via individual era impossível.

Atraídos pelas ações judiciais movidas pela organização, os consumidores passaram a se aproximar do IDEC, o que deu origem à idéia de transformá-los em associados, com a venda da revista e de informações sobre direitos do consumidor e resultados de testes de qualidade de produtos e serviços, a exemplo de organizações norte-americanas. Dessa forma a entidade pode expandir uma atuação inicial que enfatizava a reparação de danos causados aos consumidores, diversificando suas atividades, especialmente aquelas voltadas para a educação e orientação sobre direitos do consumidor, em linha com sua missão. Através de parcerias com entidades nacionais de fomento a pesquisa, o IDEC começou a realizar testes comparativos de produtos, que tornaram a organização conhecida na década de 1990. Esses testes eram publicados no boletim CONSUMIDOR SA, editado pelo IDEC, e permitiram à organização capacitar-se para a realização de ações voltadas para a melhoria de qualidade de produtos e serviços, em aspectos relacionados à saúde e à segurança, além da elaboração de um plano de marketing.

As associações tiveram um grande crescimento entre 1990 e 1995, quando o IDEC realizou diversas campanhas para a recuperação de perdas econômicas decorrentes de planos do governo federal para conter a inflação. Nessa época teve início a profissionalização do quadro de colaboradores, com a contratação de profissionais remunerados e de administrador. Além disso, a modificação do estatuto, no final de 1995,

conferiu maior clareza à missão e às atividades da instituição e definiu os papéis do Conselho Diretor e da Coordenação Executiva, concretizando a tendência à formalização da estrutura organizacional.

Desde então o IDEC empreendeu várias ações voltadas para o aperfeiçoamento de suas práticas administrativas, o qual teve início pela área financeira, pois sua desorganização vulnerabilizava muito a entidade. A gestão financeira foi informatizada e auditorias externas passaram a ser realizadas anualmente, aperfeiçoando o controle e as decisões nessa esfera. A gestão de projetos também foi aperfeiçoada, visando atender à demanda dos financiadores no que concerne à apresentação de relatórios financeiros e apresentação dos resultados obtidos com a atuação da organização.

A partir de 1998 houve um novo salto na atuação do IDEC, com a ampliação de produtos e serviços oferecidos: a estruturação do setor de atendimento a associados, a publicação de livros e outros produtos editoriais de informação, o desenvolvimento de cursos, de campanhas públicas e a orientação de consumidores via Internet, com o desenvolvimento do website do IDEC. A representação dos interesses dos consumidores em políticas públicas foi intensificada, especialmente nas áreas de serviços privados de saúde, medicamentos, serviços públicos essenciais privatizados, como telefonia e energia elétrica, alimentos, especialmente os transgênicos, e comércio internacional. Sua atuação foi geograficamente ampliada, com a instalação de um escritório no Rio de Janeiro e um em Brasília e com a criação do Fórum Nacional de Entidades Cíveis de Defesa do Consumidor, ainda presidido pelo IDEC.

Esses acontecimentos exemplificam o grande crescimento que o IDEC vivenciou em termos de prestígio, visibilidade e legitimidade ao longo da segunda metade da década de 1990. Entretanto todo esse crescimento não teve correspondência em termos de desenvolvimento institucional, seja por falta de recursos financeiros e humanos

específicos para cuidar deste aspecto, seja porque a própria dinâmica do crescimento não permitia aos gestores se dedicarem ao aperfeiçoamento da organização.

Para suprir essas carências, em dezembro de 2001, um novo plano estratégico foi aprovado Conselho Diretor e, desde 2002, as ações da organização têm sido orientadas dentro das linhas gerais preconizadas pelo plano, com ênfase na definição e na priorização de atividades consideradas mais importantes para a sua auto-sustentação.

Em dezembro de 2003, o IDEC contava com 22.000 associados e, em fevereiro de 2004, tinha uma equipe composta por 58 colaboradores, sendo 30 efetivos, 17 autônomos e 11 estagiários.

As atividades do IDEC eram custeadas em parte por recursos próprios advindos do pagamento das anuidades associativas, das vendas de assinaturas da Revista do IDEC, de publicações e de doações de associados e, em parte, por recursos provenientes de projetos financiados por organismos nacionais e internacionais. O percentual das receitas oriundas de cada uma dessas fontes (externa e própria) apontava uma diminuição da contribuição dos financiadores externos. Em maio de 2004, ela correspondia a 40% da receita total da organização.

Essa situação reflete um dos maiores desafios enfrentados pelas OSCs brasileiras no decorrer da década de 1990, como exposto na introdução deste artigo. Embora, ao longo da década de 1980, as entidades internacionais tenham tido importante papel no fortalecimento de organizações voltadas para advocacy, como o IDEC, o aporte financeiro destas fontes foi substancialmente reduzido após a redemocratização do país, processo que foi acompanhado pelo estabelecimento de critérios mais rigorosos para a seleção e o acompanhamento de novos projetos e seus resultados (Fischer, R., 2002).

Nesse contexto, como observam Fischer e Fischer (1994), a necessidade de romper com a dependência de recursos aportados por grandes financiadores tem desencadeado a necessidade de desenvolver ações que garantam a longevidade da organização, através

de estratégias de sustentabilidade financeira mais consistentes. Nesse processo, os desafios inerentes à questão da sustentabilidade, ressaltados por Ashoka & McKinsey (2001), estão presentes no processo de mudança pelo qual o IDEC vem passando, quais sejam: o desenvolvimento de projetos de geração de receita, a profissionalização de recursos humanos, a atração de membros sócios das organizações, o estabelecimento de estratégias de comunicação, a avaliação de resultados e o desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente.

Essas ações foram definidas, no IDEC, a partir do segundo semestre de 2003, com o desenvolvimento de um Plano de Negócios, que estava em implantação no início de 2004. O plano tem como principal objetivo melhorar a qualidade dos serviços e produtos da organização para os associados, visando ampliar a receita obtida através dessa fonte. Para sua implantação, entre Janeiro e Abril de 2004, foram realizadas diversas mudanças organizacionais, tais como a reestruturação de áreas e a revisão de processos e procedimentos internos, com o desenvolvimento de ações voltadas para a profissionalização de sua gestão.

Os impactos das mudanças ocorridas na estrutura e na estratégia do IDEC também emergiram no conjunto de necessidades em gestão de pessoas da organização. A exemplo da maioria das organizações de Terceiro Setor, a gestão de pessoas no IDEC se caracteriza por práticas e políticas pouco estruturadas. Fruto de uma cultura organizacional moldada sobre valores como militância, engajamento em causas sociais e voluntarismo, predominam na organização comportamentos voltados para a “defesa de boas causas”, que leva as pessoas a agirem em função das demandas diárias, geralmente sem uma reflexão acerca dos impactos internos dessa ação ou de sua ligação com os objetivos organizacionais. Historicamente isso tem gerado problemas de desorganização interna, falta de controle e dificuldade para sistematizar processos e procedimentos.

Esse cenário reflete características muito presentes em OSCs brasileiras. A resistência à adoção de procedimentos gerenciais e de técnicas administrativas mais sofisticadas é uma delas e, de acordo com Falconer (1999) reflete um descompromisso com a sociedade burocratizada e com modelos organizacionais estabelecidos. Além disso, observa-se claramente a dificuldade que os gestores dessas organizações possuem para manter o foco de atenção em questões estratégicas, como observam Teodósio e Resende (1999).

A implantação do plano de negócios tornou necessária a promoção de mudanças destes padrões culturais, pois a manutenção do foco estratégico e a orientação para resultados são imprescindíveis para seu sucesso. O mesmo se aplica à implantação de um Sistema de Informações Gerenciais, em curso na organização, cuja efetividade depende da disposição das pessoas para sistematizar informações detalhadas sobre as atividades desenvolvidas.

A fim de provocar essa mudança cultural, privilegiou-se a utilização de métodos participativos para a elaboração e implantação dos projetos citados, como forma de neutralizar as resistências e minimizar o medo da mudança. Além disso, a fundadora da organização optou pela implantação do plano de negócios em um curto período de tempo – 3 meses – aliando a necessidade de otimizar o custo da consultoria externa, que apóia o projeto, à intenção de provocar uma ruptura no padrão cultural presente na organização, ou seja, evitar o risco da inércia frente à necessidade de mudança.

Apesar desses esforços, a reorientação das pessoas para a nova estratégia de sustentabilidade financeira não tem sido fácil, fato que é agravado pela dificuldade que os gestores apresentam para exercer o papel de líderes de suas equipes. A figura do gerente de área foi criada na reestruturação organizacional e, para essa função, foram escolhidas pessoas que se destacaram pela proficiência técnica em suas atividades, mas que possuem pouca habilidade ou experiência em liderar equipes, bem como para orientá-las

para os objetivos da organização. Essa dificuldade foi identificada pelo IDEC e, simultaneamente à implantação do plano, a organização iniciou um projeto voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais, como um dos pilares de sustentação de sua estratégia.

Outros aspectos relacionados à gestão de pessoas não foram, entretanto, contemplados no processo de mudança organizacional conduzido no IDEC, fato que agrava a dificuldade apresentada pelos gestores para coordenar suas equipes. Espera-se que a gestão de pessoas seja uma responsabilidade inerente às atribuições dos gerentes de áreas e líderes de equipes, entretanto ela continua centralizada na figura do coordenador executivo da organização, especialmente no que diz respeito a decisões sobre remuneração. Outras necessidades continuam sendo tratadas como casos pontuais, solucionadas de forma assistemática através de práticas desestruturadas e desintegradas, condicionadas pelo estilo e iniciativa de cada gestor.

A definição de políticas e critérios que orientem as decisões sobre remuneração emerge, então, como a principal necessidade identificada pelos gestores do IDEC. Ela resulta da percepção de que há desequilíbrio salarial interno, bem como da busca de autonomia para a efetiva utilização da remuneração como forma de incentivo e reconhecimento de suas equipes. O feedback sobre o desempenho individual, aliado à definição de perfis e competências requeridas para o desempenho das atividades também se coloca como uma prioridade, a fim de suprir necessidades de valorização e sinalizar perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional.

O atendimento a essas demandas coloca-se como uma prioridade para a continuidade do processo de mudança organizacional em curso no IDEC pois, como observa Fischer, R. (2002b:154), “a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do desenvolvimento e do comprometimento das pessoas”. Nesse sentido, a gestão de pessoas adquire um papel fundamental em contextos de mudança

organizacional, como também ressalta Ulrich (1998). No caso do IDEC, essa gestão deve ser orientada para a valorização das pessoas, de seu trabalho e das competências que elas mobilizam para realizá-lo, bem como para o estímulo e o desenvolvimento de competências individuais e profissionais. De acordo com Fischer, R. (2002b), essas são condições essenciais para que a inteligência e o conhecimento organizacional sejam mobilizados, conduzindo ao desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuos da organização.

Assim, promover uma efetiva transformação organizacional, orientada para a perenidade da entidade, baseada em sua sustentabilidade financeira, requer uma nova postura da organização na relação com seus colaboradores. Essas pessoas devem ter a sua importância reconhecida e consolidada, em um processo no qual as soluções para as necessidades da organização também contemplem, de forma equilibrada, o atendimento das expectativas individuais.

Comitê para Democratização da Informática

O CDI - Comitê para Democratização da Informática – foi criado no Rio de Janeiro, em 1995, pelo empresário e professor de informática Rodrigo Baggio, com o objetivo de promover a inclusão social de jovens menos favorecidos, utilizando a informática a serviço da cidadania.

Sua missão é: “Promover a inclusão social de populações menos favorecidas, utilizando as Tecnologias da Informação e Comunicação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania.” Ela se concretiza nas Escolas de Informática e Cidadania (EICs), através das quais o CDI implementa programas educacionais no Brasil e no exterior, com o objetivo de mobilizar os segmentos sociais submetidos a condições de exclusão social para atuarem na transformação dessa realidade. Através do domínio das novas tecnologias são criadas oportunidades de trabalho e de geração de renda, bem

como o acesso a fontes de informação e espaços de sociabilidade. As atividades do CDI são realizadas em parceria com comunidades de baixa renda e públicos com necessidades especiais, tais como portadores de deficiência física e visual, pacientes psiquiátricos, jovens em situação de rua, presidiários, população indígena, entre outros.

A primeira EIC surgiu na favela Santa Marta, no Rio de Janeiro e sua divulgação atraiu um grande número de voluntários querendo ajudar na iniciativa. Com o amadurecimento do projeto, foi criado, em 1995, o Comitê para Democratização da Informática – CDI, com o objetivo de replicar o modelo através da criação de EICs em outras comunidades.

Inicialmente previa-se a abertura de outras quatro ou cinco escolas, mas antes mesmo de completar um ano de vida, o CDI havia inaugurado dez escolas. Em 1996 os comitês começaram a se expandir para outros estados do Brasil, a partir da iniciativa de grupos locais, com orientação do CDI Rio de Janeiro, mas ainda sem assumir uma estrutura organizacional mais definida.

O rápido crescimento veio acompanhado por dificuldades de controle, problemas de infraestrutura e de comunicação. Almejando ser mais do que uma rede de escolas de informática, como se caracterizaram outras iniciativas no campo da inclusão digital, no final de década de 1990 a preocupação com a qualidade se intensificou e o CDI começou a adquirir características de um empreendimento social, orientando-se para a formalização de estruturas, sistematização de processos e profissionalização da gestão. Foi então que a proposta do CDI passou a se sustentar em torno de três pilares: a criação e a aplicação de uma proposta político pedagógica, o desenvolvimento de um modelo de franquia social e a profissionalização do quadro de coordenadores pedagógicos.

A Proposta Político Pedagógica (PPP) do CDI, baseada na pedagogia de projetos, busca o fortalecimento dos indivíduos e das comunidades em que vivem através da apropriação social das Tecnologias de Informação e Comunicação. Para cada ferramenta computacional é elaborado um projeto que envolve um processo de reflexão e ação.

Utilizando a linguagem digital como meio, o conteúdo didático fomenta a construção da cidadania através de discussões envolvendo temas como direitos humanos, sexualidade, não-violência, ecologia e saúde.

A primeira versão dessa proposta foi criada em 2000, em parceria com a UNICAMP, aplicada em 2001 e avaliada em 2002. Com base nos resultados da avaliação, desde 2003 a PPP está sendo reconstruída para adequação aos objetivos, missão e valores do CDI, bem como a uma nova concepção de cidadania e inclusão digital. Busca-se um material menos diretivo, para que os projetos sejam uma criação livre do grupo. Esse trabalho vem sendo realizado de forma participativa, por um grupo de trabalho a distância, composto pelos coordenadores pedagógicos dos CDIs regionais.

Também em 2000 o CDI iniciou o desenvolvimento de um modelo de franquia social, visando estabelecer critérios claros para a abertura e o funcionamento de novas regionais. Desde que o modelo foi implantado, a criação de novas regionais somente é autorizada após uma cuidadosa avaliação do projeto apresentado. Essa avaliação inclui o seu alinhamento com a missão do CDI e o atendimento de critérios básicos, tais como a articulação dos interessados com o meio comunitário – associações e outras organizações já inseridas na comunidade - e com o meio empresarial, de forma que se tenha apoio de pessoas que possam arcar com a captação de computadores para utilização nas EICs.

Para garantir a qualidade na abertura das regionais, a pessoa interessada se compromete, ainda, com a formação de uma equipe e a captação de recursos para contratar um coordenador pedagógico remunerado. Além disso, assume o compromisso de, com recursos próprios, participar de uma semana de capacitação inicial, realizada no CDI Matriz, e de participar dos encontros anuais da rede.

Os CDIs regionais possuem autonomia para definir como será a composição de seu quadro de pessoal, que normalmente é composto por voluntários. Entretanto, a aplicação

da proposta político pedagógica, iniciada em 2000, gerou uma demanda de maior dedicação dos coordenadores pedagógicos, que passaram a ter uma capacitação específica e o compromisso de garantir que o novo modelo fosse aplicado nas EICs, além de possuírem uma qualificação mínima - graduação na área de educação, conhecimentos de informática e alguma experiência profissional. Conseqüentemente houve a necessidade de criar mecanismos que facilitassem a existência e a dedicação desses profissionais, o que ocorreu através da decisão de profissionalizar esta função, através da contratação de profissionais qualificados e remunerados, com dedicação integral ao CDI. Em 2004, 87% das regionais atendem a esse critério e a meta é atingir 100% das regionais.

Esse processo de profissionalização também impactou a administração da Matriz do CDI, efetivando-se através da contratação de profissionais oriundos da iniciativa privada para atuarem como coordenadores, seguindo uma orientação do Conselho da organização. Com essa estratégia busca-se “trazer uma cultura de eficiência e eficácia”.

Dessa forma, embora aparentemente não exista, no CDI, forte pressão para o desenvolvimento de estratégias de sustentação financeira, o desafio da sustentabilidade se faz presente e emerge nas ações empreendidas pela organização para o aprimoramento da qualidade, o aumento da eficiência e da eficácia dos serviços realizados, bem como no aperfeiçoamento de padrões e procedimentos internos. Nesse sentido, a profissionalização dos recursos humanos e do voluntariado, a atração de parceiros institucionais, o desenvolvimento de estratégias de comunicação, a avaliação de resultados e o desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente, fatores evidenciados por Ashoka & McKinsey (2001) como inerentes ao desafio da sustentabilidade, estão fortemente presentes na organização.

Como resultado desses processos, nos últimos anos houve um desaceleramento no crescimento da organização. A adoção de procedimentos mais estruturados e a ênfase na

qualidade das atividades realizadas limitaram iniciativas menos comprometidas com as estratégias e os resultados organizacionais. O modelo para criação de novos comitês tem sido respeitado desde o início de 2003 e algumas EICs que não atendem ao modelo estão sendo fechadas. De 2000 para 2001, a quantidade de EICs cresceu cerca de 80%; de 2001 para 2002, esse crescimento foi de 75%; e de 2002 para 2003 foi de 19%.

Ainda assim, em 2004 o CDI era composto por 763 EICs localizadas em 37 cidades brasileiras e 84 EICs em 10 outros países. Empregava 1666 educadores, cerca de 300 profissionais efetivos e 1.000 voluntários.

Além da dimensão e da dispersão geográfica, uma característica marcante do CDI é a heterogeneidade de características organizacionais, concretizadas nas suas regionais. Essas instâncias se caracterizam por diferentes estruturas, tipos de projetos, perfis de pessoas e condições de trabalho, geralmente determinadas pelas características do “grupo fundador”, ou pela capacidade local de conseguir parcerias que viabilizem melhores condições de gestão e de operação.

Em face do tamanho e diversidade da organização, seu desenvolvimento tem sido buscado através da adoção de métodos participativos na criação e implantação dos grandes projetos internos, como o desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e a reconstrução da Proposta Político Pedagógica (PPP). Busca-se, dessa forma, contemplar as diversas realidades presentes na organização, ao mesmo tempo em que se angaria o comprometimento das pessoas, buscando-se implementar uma cultura de trabalho em equipe, através de uma forma de gestão participativa, que é característica das organizações de Terceiro Setor (Raposo, 2000). Nesse sentido, como observa Tenório (1997), a dinâmica de produção coletiva resulta em alto grau de compartilhamento das atividades.

Entretanto a visão individual dos coordenadores responsáveis pelas regionais e pelos núcleos pedagógicos prevalece em alguns casos, requerendo novas formas de

sensibilização e busca do comprometimento. São pessoas que possuem diferentes motivações, qualificações, propósitos e visões, em decorrência de suas diferentes origens.

Essa diversidade também deu origem ao desafio da padronização, em diversas frentes: por um lado há necessidade de uniformizar o discurso, desenvolver uma unidade de visão e de missão; por outro há necessidade de padronizar processos e procedimentos administrativos e gerenciais. Tudo isso sem perder de vista as vantagens e os benefícios que a própria diversidade proporciona.

Busca-se, dessa forma, mudar um padrão cultural que caracteriza as organizações do Terceiro Setor – a informalidade que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio e Resende, 1999). Os aspectos ressaltados por Tenório (1997) estão sendo claramente vivenciados pela organização nesse processo: ao mesmo tempo em que essa informalidade confere à organização agilidade e flexibilidade para atender às demandas diárias, por outro lado ela dificulta a gestão, pois as funções e, principalmente, as responsabilidades das pessoas não são claramente definidas, notadamente na relação entre a matriz e as regionais.

Como pano de fundo para essas mudanças, o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas também emerge como uma prioridade e um desafio. Apesar de operar com um modelo de franquia, a gestão de pessoas na organização é descentralizada, favorecendo a criação de práticas e políticas próprias em cada CDI regional e nas escolas por eles administradas. Dessa forma, a autonomia dos gestores é fortalecida, entretanto muitos não se sentem preparados para exercê-la satisfatoriamente, pois lhes faltam conhecimentos e habilidades que dêem suporte às suas ações, bem como diretrizes e políticas que as orientem. Nesse contexto, a gestão de pessoas se caracteriza pela

predominância de práticas informais e critérios subjetivos, condicionados ao estilo e à iniciativa individual dos gestores.

Outra particularidade que se destaca é o grande emprego de trabalho voluntário para a realização de atividades nas regionais e EICs. Conseqüentemente, boa parte das dificuldades e necessidades em gestão de pessoas está relacionada a essa força de trabalho. Como é característico do voluntariado, os vínculos estabelecidos são baseados na identificação com a missão e com as atividades desenvolvidas pela organização, entretanto esses fatores mostram-se insuficientes para motivar, reter e promover o comprometimento dessas pessoas com o CDI. Esse é um aspecto muito presente em organizações do Terceiro Setor e tem sido discutida recentemente por pesquisadores como Teodósio e Resende (1999) e Falconer (1999). Essas questões dizem respeito à dificuldade para preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade desse corpo funcional.

Os tradicionais modelos de gestão de pessoas equacionam essas questões através de práticas e políticas de remuneração e encarreiramento, entretanto a impossibilidade de sua aplicação na gestão de voluntários é evidente. Porém, as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional são factíveis, embora pouco vislumbradas pelas organizações do Terceiro Setor, porque se sentem restringidas pela escassez de recursos financeiros e por uma visão equivocada de que a motivação e o desempenho das pessoas no trabalho estão diretamente relacionados com os padrões de remuneração.

Por outro lado, a profissionalização em curso na organização, através da contratação de profissionais remunerados, tem trazido novas demandas em gestão de pessoas. O desenvolvimento de políticas que norteiem as decisões sobre a valorização de pessoas, notadamente sobre salários de contratação e critérios de movimentação salarial, emerge como uma das principais necessidades identificadas pelos gestores da organização.

Embora os vínculos estabelecidos por profissionais remunerados também sejam fortemente baseados na identificação com a missão e com a atividade do CDI, a natureza dessa relação é diferenciada, caracterizando-se pela existência de outras expectativas individuais igualmente importantes para a manutenção da satisfação pessoal. Receber feedback sobre o desempenho e vislumbrar oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional destacam-se como as principais expectativas das pessoas que trabalham para a organização.

O envolvimento com a causa defendida pelo CDI é intrínseco aos coordenadores regionais, uma vez que são essas pessoas que instituem os comitês nas cidades em que residem. Os coordenadores pedagógicos, por sua vez, também tendem a desenvolver o comprometimento com a missão da organização através da identificação pessoal com a proposta de inclusão social que nela reside. Entretanto os gestores da organização, de um modo geral, demonstram resistências para direcionarem suas ações no sentido de concretizar a estratégia da organização, o que se reflete nas dificuldades existentes para a gestão dos projetos realizados em parceria com financiadores e para a implantação da proposta político-pedagógica na forma como ela está concebida.

Esse fato evidencia a necessidade de desenvolver mecanismos que promovam o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização, ou seja, que as mobilizem para transformar as intenções da estratégia em ações efetivas. Esse é um dilema que também se faz presente em empresas pertencentes ao segundo setor, cuja resolução tem sido orientada para uma mudança do papel que a gestão de pessoas tem desempenhado nas organizações, como observam Albuquerque (2002) e Ulrich (1998).

Nesse sentido, Dutra (2002) salienta que o envolvimento e o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização não deriva de discursos bem preparados nem é alcançado através da cooptação das pessoas com salários e outras

facilidades. De acordo com aquele autor, o comprometimento está relacionado ao atendimento concreto das expectativas e necessidades que as pessoas possuem no presente e em relação ao futuro. O desafio consiste em criar condições para que as expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento sejam atendidas e conciliadas aos objetivos e estratégias da organização.

Desenvolver e implantar mecanismos de gestão de pessoas alinhados a essa perspectiva, em meio à diversidade que caracteriza o CDI, requer um cuidadoso processo de mudança cultural. É necessário romper com a tendência à centralização de decisões e à padronização de procedimentos e propiciar o envolvimento das pessoas na modelagem dos princípios e métodos que serão empregados. Dessa forma elas poderão ter, de fato, suas expectativas contempladas, conhecer as limitações existentes na organização e legitimar as decisões tomadas, em um processo no qual a comunicação e o debate sobre os objetivos estratégicos da organização ocorram simultaneamente.

CONCLUSÃO

O estudo demonstrou que a sustentabilidade é um desafio comum às organizações pesquisadas, cuja superação tem sido buscada através do aperfeiçoamento e da profissionalização da gestão. Esse processo de desenvolvimento organizacional não tem sido acompanhado, entretanto, por ações efetivas no âmbito da Gestão de Pessoas, a qual se caracteriza por práticas e políticas pouco articuladas com as necessidades individuais e organizacionais.

A valorização da qualidade das relações, manifestada na intensa presença de processos participativos, de relações informais e de conectividade entre as pessoas, destacam-se como padrões culturais fortemente presentes nas OSCs pesquisadas. Padrões esses que reforçam o comprometimento com a organização e a satisfação pessoal associada à realização da missão institucional.

Outros resultados e análises da pesquisa revelaram, entretanto, contradições paradoxais. De um lado, a avaliação de desempenho, o incentivo ao aperfeiçoamento profissional, o equilíbrio nas recompensas individuais e a clarificação de perspectivas de crescimento são necessidades freqüentemente expressas no plano individual pelos pesquisados. De outro lado, na esfera organizacional, o envolvimento das pessoas com os objetivos e estratégias das entidades, bem como a forte presença de resistências individuais frente à implementação das mudanças em curso, foram as principais dificuldades identificadas. Conclui-se que a introdução de mudanças organizacionais, em um contexto marcado pela busca de profissionalização e sustentabilidade, inevitavelmente implica na construção de novas relações entre as OSCs e as pessoas que nelas trabalham. Isso envolve a criação de mecanismos que sinalizem claramente o propósito do desenvolvimento individual, alinhado à estratégia da organização, e que valorizem as contribuições aportadas pelos profissionais através de seu trabalho, potencializando-se as competências essenciais da organização e promovendo o efetivo desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A Gestão estratégica de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- Ashoka Empreendedores Sociais; McKinsey & Company Inc. *Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo, Peirópolis, 2001.
- BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo. Atlas, 2002.

- FALCONER, Andrés Pablo. *A Promessa do Terceiro Setor - Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. São Paulo, Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, 1999.
- _____. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: SENAC. *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de Artigos*. São Paulo, SENAC, 1999-2000.
- FISCHER, Rosa Maria. *O Desafio da Colaboração*. São Paulo, Gente, 2002.
- _____. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002(b).
- _____. Gestão de Pessoas nas Organizações de Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org). *Terceiro Setor: Planejamento e Gestão*. São Paulo, SENAC, 2004.
- FISCHER, Rosa Maria.; FISCHER, André Luiz. *O Dilema das ONGS*. Encontro Anual da ANPAD, Anais, 1994.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a Cidadania*. São Paulo, Editora 34, 1998.
- RAPOSO, Rebeca. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: SENAC. *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de Artigos*. São Paulo, SENAC, 1999-2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade*. Trabalho apresentado na ENANPAD 2002, Salvador, Brasil.
- <http://integracao.fgvsp.br/administrando.htm> [acesso em 25/09/2003]
- TENORIO, Fernando Guilherme (Org). *Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais*. São Paulo, FGV, 1997.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; BRUM, Adeliana Antônio. *Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos*. Barcelona, XXXV Asamblea Annual del CLADEA, 2000.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações não-governamentais. In: MOREIRA NETO, A. C.; NABUCO, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte, Instituto de Relações do Trabalho, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

THIOLLENT, Michel J. M. *Pesquisa-Ação nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1997.

ULRICH, Dave. Uma Nova Ordem para Recursos Humanos. In: Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. 2 ed. São Paulo: Futura, 2003.

SALAMON, Lester M. A Emergência do Terceiro Setor - uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.1, p. 5-11, Jan/Mar 1998.

_____. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.