

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO  
MESTRADO EM GESTÃO SOCIAL, EDUCAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**LUZIA FERNANDES FORTES**

**PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL DO TERCEIRO SETOR**

**Belo Horizonte  
2010**

**LUZIA FERNANDES FORTES**

**PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM INSTITUIÇÕES  
DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Inovações Sociais Educação e Desenvolvimento Local.

Linha de pesquisa: Processos Políticos Sociais: Articulações Institucionais e Desenvolvimento Local (Ênfase em Gestão Social).

Orientador: Prof. Dr.: Ricardo Ferreira Ribeiro.

**Belo Horizonte  
2010**

F738p

Fortes, Luzia Fernandes

Profissionalização da gestão em instituições de educação infantil do terceiro setor/ Luzia Fernandes Fortes. – 2010.

110f.: il.

Orientador: Dr. Ricardo Ferreira Ribeiro

Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário UNA 2010. Programa de Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

Bibliografia f. 104 -110

1. Associações sem fins lucrativos 2. Educação de crianças 3. Trabalho voluntário.  
I. Ribeiro, Ricardo Ferreira. II. Centro Universitário UNA. III. Título.

CDU: 658.114.8

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu companheiro de quatro décadas que me apoiou incansavelmente nesta jornada, e ainda me alimentou com tantos chás e biscoitos nas madrugadas à frente do computador.

Aos meus queridos filhos, que na independência, autonomia e tranquilidade me proporcionaram coragem para me dedicar aos estudos.

À minha querida filha do coração, que presenteou a família com mais um brilhante para iluminar nossas vidas.

À minha querida mãezinha, que embora já não entenda muito bem algumas coisas, soube se mostrar orgulhosa do feito.

Às queridas colegas que não me deixaram desistir.

Às crianças que passaram pela minha vida e se tornaram a causa transformada em missão.

A todas as forças ocultas e expressas que me conduziram até aqui.

Agradeço.

Luzia.

## RESUMO

Este trabalho trata do conhecimento das práticas de gestão de instituições de educação infantil do Terceiro Setor, no que se refere à necessidade da profissionalização da gestão das ações e dos trabalhos que estão diretamente relacionados aos conhecimentos, valores e habilidades que as pessoas desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional, sob o forte domínio da missão institucional. As parcerias internacionais, governamentais ou privadas, firmadas com essas instituições, exigem uma gestão profissionalizada e eficaz. Dessa forma, torna-se necessária a profissionalização tanto para implementarem, em parceria com o Estado, as políticas públicas, como para manterem a sustentabilidade institucional.

Para conhecer o processo de profissionalização das instituições de educação infantil do Terceiro Setor, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com o estudo de casos em Belo Horizonte. A partir da análise do conteúdo das entrevistas com profissionais, diretores e voluntários foi possível observar o processo de construção da gestão dessas instituições e como estão sendo geridas atualmente.

A associação dos saberes de funcionários, voluntários e corpo diretor, e, nos últimos anos, os cursos de profissionalização da gestão, formaram o modelo próprio de gestão de cada instituição, sempre fiel à missão institucional, demonstrando se encontrarem em diferentes estágios e formas de profissionalização.

Palavras chave: Terceiro Setor, Gestão de Terceiro Setor, Voluntariado, Missão, Profissionalização, Educação Infantil Formal.

## **ABSTRACT**

This work is about knowledge management practices of educational institutions of the Third Sector, as regards the need for professional management of actions and works that are directly related to the knowledge, values and skills that people develop over their personal and professional life, under the strong domination of the institutional mission. International partnerships, governmental or private, signed with these institutions, require a professional management and effective. Thus, it becomes necessary to implement both the professionalization, in partnership with the State, public policies, and to maintain institutional sustainability.

To know the process of professionalization of the educational institutions of the Third Sector, a survey was conducted with a qualitative case study in Belo Horizonte. From the analysis of the interviews with professionals, executives and volunteers could observe the construction process of management of these institutions over the years of operation and how they are being managed today.

The combination of knowledge of staff, volunteers head and body, and in recent years, the courses of professional management, formed its own model of management of each institution, always faithful to the institutional mission, showing they are in different stages and forms of professionalization.

Keywords: Third Sector, Third Sector Management, Volunteering, Mission, Professional, Child Formal Education.

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| CAP. I   |     |
| 1 - INTRODUÇÃO.....  | 08  |
| CAP. II  |     |
| 1 – DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS.....                    | 15  |
| 1.1 – TERCEIRO SETOR.....                                      | 15  |
| 1.2 – GESTÃO DE TERCEIRO SETOR.....                            | 22  |
| 1.3 – VOLUNTARIADO.....  | 26  |
| 1.4 – MISSÃO.....  | 28  |
| 1.5 – PROFISSIONALIZAÇÃO.....                                  | 29  |
| 1.6 – EDUCAÇÃO FORMAL.....                                     | 32  |
| CAP. III – CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....         | 35  |
| CAP. IV  |     |
| 1 - ESTUDO DE CASOS.....                                       | 51  |
| 2 – RESULTADOS.....  | 55  |
| 2.1 – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES.....                             | 55  |
| 2.2 – HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES.....                          | 56  |
| 2.3 – CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO.....                           | 56  |
| 2.4 – PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....                        | 61  |
| 2.5 – VOLUNTARIADO.....  | 71  |
| 2.6 – MISSÃO.....  | 73  |
| CAP. V –   |     |
| 1 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                  | 76  |
| 2 – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....                                | 79  |
| ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....                           | 85  |
| ANEXO 2: QUADRO DE CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO..... | 88  |
| ANEXO 3: SITES CONSULTADOS PARA ELABORAÇÃO DO QUADRO Nº 2..... | 102 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                | 104 |

## ÍNDICE DE FIGURA E QUADROS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA Nº1: CÍRCULO VICIOSO.....  | 24 |
| QUADRO Nº I:<br>ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS EM BELO HORIZONTE.....  | 19 |
| QUADRO Nº 2:<br>NÚMERO DE CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO POR<br>CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL NOS ESTADOS.....                       | 37 |
| QUADRO Nº 3:<br>ÁREAS OFERTADAS NOS CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE<br>TERCEIRO SETOR.....  | 39 |
| QUADRO Nº 4:<br>PRINCIPAIS DISCIPLINAS OFERTADAS NOS CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO<br>DA GESTÃO DE TERCEIRO SETOR POR NÍVEL DE FORMAÇÃO..... | 45 |
| QUADRO Nº 5:<br>CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DISCIPLINAS POR<br>LOCALIDADE.....   | 49 |
| QUADRO Nº 6:<br>RELAÇÃO DE PESSOAL ENTREVISTADO.....  | 53 |



## CAPÍTULO - I

### 1 – INTRODUÇÃO

A política neoliberal que se difundiu por todo o mundo no final dos anos 1970, defendeu a não intervenção do Estado na economia, a redução da máquina pública e dos impostos, a total liberdade de comércio, garantindo maior poder do mercado que, em tese, seria capaz de prover a sociedade dos bens necessários. Foi transferido ao indivíduo a responsabilidade e o esforço de prover suas necessidades, incluindo a resolução de questões sociais, interpretando como postura paternalista, toda a ingerência governamental. Desta forma, a educação e saúde que deveriam ser garantidos por proteção do Estado, foram transferidas para a iniciativa dos cidadãos que fossem competentes para tal. Foi a desconstrução da solidariedade social que passou a ser vista como um bloqueio ao esforço individual, um valor ultrapassado, que devia ser substituído pela competição que levasse as pessoas a se esforçarem, a progredirem. (Silva Filho, 2009).

Desde então, como consequência, importante setor no desenvolvimento social e econômico vem crescendo em participação em vários países como Estados Unidos, França, Alemanha, Japão: o Terceiro Setor, criando novos espaços de produção, consumo e serviços num processo de participação social incumbido de tratar das seqüelas pouco resolvidas.

Nos países desenvolvidos da Europa e América do Norte, na ex-União Soviética e nas amplidões da Ásia, África e América Latina, as pessoas estão ganhando ou reafirmando sua confiança na capacidade de as organizações voluntárias auxiliarem os idosos, promoverem serviços de saúde, apoiarem movimentos populares, defenderem os direitos humanos, protegerem o meio ambiente, educarem crianças talentosas e perseguirem muitos outros objetivos semelhantes. (MARTINELLI 2000, p.90).

A organização de uma sociedade constituída comporta três setores: o primeiro setor que confere o poder ao governo, define através do orçamento, o destino da utilização do dinheiro proveniente da arrecadação de impostos das pessoas físicas e jurídicas. O segundo setor corresponde à livre iniciativa, que opera o mercado e utiliza o lucro como instrumento. O Terceiro Setor congrega instituições com preocupações e práticas sociais, sem finalidade lucrativa, gerando bens de caráter público (REBRATES – Rede Brasileira de Terceiro Setor, p.1).

O Terceiro Setor é resultante da necessidade de reação aos problemas da sociedade na defesa dos direitos humanos, políticos, civis e questões ambientais deixados de lado pelo Estado. Estas organizações, que assumiram as demandas da sociedade civil, são variadas em seu campo de intervenção e estão organizadas em torno de valores expressos em uma missão, que interpretam as necessidades sociais e devem constituir uma ferramenta para concentrar a atenção e ser alvo constante de suas ações.

Este setor é mantido com recursos de doações de empresas e pessoas físicas e com repasses de verbas públicas, estabelecendo parcerias. Muitas vezes, subordinadas a essas parcerias, essas instituições têm que definir estratégias para sobreviver e desenvolver seus padrões de eficiência e eficácia, para gerir adequadamente seus recursos e conseguir alcançar os objetivos para os quais foram criadas.

Estima-se que existam cerca de 338 mil organizações de Terceiro Setor no Brasil, movimentando valores que correspondem 5% do PIB brasileiro, empregando algo em torno de 1,7 milhão de pessoas (IBGE/2005), sendo que a maioria delas é carente de capacitação profissional (Falconer, 1999). Em função dessa realidade, muito tem se falado a respeito da profissionalização deste setor, incluindo a remuneração de seus funcionários em níveis compatíveis com o setor privado.

A administração é uma das maiores dificuldades do setor e alicerçada no conhecimento da necessidade de avançar na qualidade de serviços, o desafio seria mudar a forma de trabalhar no exercício de ações das quais deriva o compromisso com uma gestão pautada na eficiência do emprego dos recursos e de articulações, para atingir eficácia nos resultados. (Falconer, 1999).

A realidade na qual se encontram hoje essas organizações de Terceiro Setor está se tornando também complexa e competitiva: mudanças consideráveis do cenário econômico e de oportunidades constituem desafios para essas organizações que buscam se profissionalizar para prosperarem de forma sustentável.

Um novo modelo de gestão organizacional aponta para a atenção com o foco voltado para o ambiente externo, para os resultados, a repercussão e impactos, incorporando valores capazes de assegurar a integração das relações de parcerias, convênios, patrocínios e demais atores envolvidos.

Não é diferente com as agências de cooperação internacional que passam a exigir clareza na gestão dos projetos por eles financiados, e formas de avaliar a maneira pela qual seus recursos são direcionados.

Os financiadores estrangeiros permitiram o estabelecimento de certas práticas de gestão extremamente liberais no passado, das quais eles próprios procuram redimir-se atualmente, começando a adotar critérios mais exigentes, como a contrapartida financeira da própria entidade, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação de recursos (FISCHER; FALCONER, 1998, p.17).

Diante dessa realidade, vê-se a necessidade de serem incorporadas novas funções e são assumidos novos papéis, adotando as novas tecnologias de informática e comunicação, compatíveis com os novos paradigmas da gestão profissional.

São inúmeros os cursos ofertados pelo mercado para a profissionalização da gestão de Terceiro Setor, em vários níveis acadêmicos, desde médio, *lato-sensu*, MBA, informativo, de capacitação e à distância.

Com a emergência e a rápida expansão do Terceiro Setor no Brasil, vimos proliferar uma infinidade de cursos de capacitação e treinamento dos mais diferentes tipos e abordagens com o objetivo de, segundo seus realizadores, transmitir informações e capacitar os responsáveis pelas organizações sociais a uma nova forma de gestão, adequada às exigências de uma nova visão da filantropia em particular (SALVATORI, 2004, p.1).

A internet coloca à disposição várias informações a respeito dos cursos quando procurados pelos termos: “cursos - profissionalização - gestão - Terceiro Setor”. Esses cursos têm especificidades em seus conteúdos objetivando atender a todas as necessidades das organizações do setor. Porém, pode-se notar que os de gestão de projetos são em maior número, e que, em vários estados brasileiros, pode-se contar com as universidades, com organizações civis, e com as empresas “S”, paraestatais de cunho social que ministram cursos de formação e serviços de treinamento (Serviço Nacional do Comércio - SENAC e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE).

Escolas como a Fundação Getúlio Vargas, o SENAI - Serviço Nacional da Indústria, o SESI - Serviço Social da Indústria, o SESC – Serviço Social do Comércio, programas de formação profissional do Ministério do Trabalho, empresas de consultoria e as próprias organizações da sociedade civil também começam a responder a esta necessidade com a oferta de cursos de especialização e formação do profissional de nível médio e superior.

Esta necessidade de se profissionalizar deu origem à criação da Lei 9.790/99 que se ocupa da criação das OSCIP's – Organizações Civis de Interesse Público, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos e propõe parcerias

entre Estado e Sociedade Civil, com a participação dos cidadãos na elaboração, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Ela tem como objetivo estimular o crescimento do Terceiro Setor, fortalecendo a sociedade civil, investindo no capital social. Esta lei prevê em seu Art. 10º, parágrafo único, a possibilidade de remunerar os dirigentes da entidade que efetivamente atuam na gestão executiva e aqueles que lhe prestam serviços específicos, respeitados em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado na região onde exerce suas atividades (Brasil. Lei 9.790/99. Estatuto Modelo de Organização da OSCIP, p.3).

Para tal execução, são necessários profissionais mais preparados, com competências há muito exigidas no paradigma contemporâneo do segundo setor. É nesse ponto que o setor lucrativo, baseado em valores como eficiência e eficácia, influencia o setor não lucrativo, emprestando suas ferramentas de profissionalização da gestão. O primeiro setor também o influencia na medida em que mantém parcerias, dita normas de funcionamento e regulação e também se constitui em modelo no aspecto social e público. Essa transformação que incorpora técnicas mais elaboradas de gestão, embora traga muitos benefícios, criando-se maiores possibilidades de financiamento para as instituições, pode abrir caminho para o risco de se perderem em um aparato burocrático e ainda sofrerem interferências externas em suas ações, como a perda da missão e até a submissão perante parceiros. Responder a todos esses desafios na gestão requer o esforço de nunca perder de vista a missão institucional ao planejar, estabelecer convênios, parcerias e baixar custos para manter a sustentabilidade.

Esta dissertação consiste da realização da pesquisa bibliográfica com os fundamentos teóricos, um estudo a respeito dos cursos de profissionalização da gestão do Terceiro Setor oferecidos no mercado, e o estudo dos casos propostos. Ela encontra-se dividida em capítulos e, no primeiro deles, está incluída esta introdução, contendo a problemática e a relevância, a justificativa, os objetivos, e a metodologia. Em seguida, no capítulo II, é apresentada a discussão conceitual que inicia a pesquisa com os temas Terceiro Setor e gestão do Terceiro Setor. A seguir, são apresentadas as outras bases compostas pelos outros temas pertinentes à temática: voluntariado, missão, profissionalização e educação infantil formal. Os resultados obtidos nessa literatura permitiram atingir o objetivo de gerar conhecimento sobre as especificidades em organizações de Terceiro Setor, sistematizando-se conceitos e práticas sociais consolidadas que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa. O capítulo III contém a pesquisa e análise dos cursos de profissionalização da gestão oferecidos no Brasil, aos interessados que buscarem na internet os termos: profissionalização, gestão, Terceiro

Setor. Os cursos abordam os aspectos de planejamento e administração dos processos da gestão, ofertando a possibilidade de se avançar na qualidade, com a prática do crescimento pessoal investido nesta formação.

O capítulo IV aborda o estudo dos casos e os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação. Para compreender todo o contexto e a importância da missão influenciando no processo da gestão foi utilizado o paradigma qualitativo da pesquisa social, com análise de estudo de casos, utilizando-se um roteiro de entrevista como método de coleta de dados.

Atuando neste setor há 20 anos, é natural que uma das instituições pesquisadas seja o local de trabalho do pesquisador e que a observação participante seja de fundamental importância para o sucesso da pesquisa. Esta forma de ação proporcionou a realização da coleta de informações fundamentada em dados originais, apresentando os resultados dos processos de gestão das três instituições com precisão, identificando a necessidade da profissionalização, sobretudo para aqueles que exercem funções gerenciais. Neste mesmo capítulo IV é apresentado o estudo dos casos, juntamente com a análise dos dados, desenvolvendo o objetivo geral e os específicos. Após essas análises, são apresentadas, no capítulo V, as considerações finais e o projeto de intervenção, característica própria do mestrado profissional. Diante da necessidade de ferramentas e práticas de sucesso que garantam a sustentabilidade, foram identificados resultados portadores de enriquecimento a respeito da profissionalização da gestão das entidades de Terceiro Setor de educação infantil, que propiciaram compor uma síntese sistematizada das práticas desenvolvidas. Foram então, utilizadas as referências identificadas nos processos de gestão, que serviram de material para a elaboração de um guia para outras instituições que pretendam seguir os caminhos da profissionalização. Este guia não tem a pretensão de apresentar um modelo de gestão para ser seguido por este setor tão diversificado, mas a partir do aprendizado de como foram construídos os modelos pesquisados, foram extraídos saberes, e, sistematizando as três experiências, foi criado um instrumento norteador para tantas outras entidades rumo à profissionalização da gestão. Segundo Milani (2005), podem ser sistematizados conjuntos de experiências, para desses conjuntos extrair-se uma síntese e construir um esquema representativo da intervenção.

O conhecimento das práticas de gestão das entidades do Terceiro Setor carece de estudos científicos, e é tema de discussões sociais, sobretudo no que se refere à necessidade da profissionalização das ações dos trabalhos voluntários que estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional.

A gestão administrativa dessas organizações civis é própria de cada uma, adaptada às possibilidades financeiras, com métodos específicos que aparentemente facilitam a gestão, e influenciada por aspectos externos.

Profissionalizar é investir na formação do profissional melhorando a qualidade técnica de seus trabalhos. Novos conhecimentos adquiridos melhoram os processos, trazem confiabilidade pessoal e institucional e crescimento profissional para todo o setor: trabalhadores e assistidos. Essa nova lógica de gestão pode acarretar mudanças na prática e na cultura, nos valores e nas relações sociais.

Segundo Teodósio (2001), adotar um modelo de gestão adequado tornou-se um dos maiores desafios das entidades que compõem o Terceiro Setor.

A experiência vivenciada pela pesquisadora atuando neste setor desde 1990, pode contribuir para a reflexão de que buscar a inovação, através da profissionalização, não significa romper com a tradição. Este estudo pretende proporcionar a clareza de que a gestão social precisa ter como enfoque a busca contínua do desenvolvimento pela instrução e que ofereça orientação teórica e metodológica para que os gestores possam planejar e fazer escolhas acertadas que possibilitem a implementação de ações com segurança e êxito.

O fenômeno da instabilidade e falta de previsibilidade atormenta o homem contemporâneo, obrigando-o a definir estratégias e formas estruturadas de funcionamento das questões que possam garantir a sustentabilidade social. O Terceiro Setor é exemplo desta forma associativa.

Este trabalho tem como objeto central a análise das práticas de gestão em três organizações do Terceiro Setor de Educação Infantil, onde o problema consiste em se constatar um processo de profissionalização nessas práticas. Constituem também objetivos identificar as características, analisar a dinâmica e descrever as variações dos processos de construção da gestão organizacional, relacionando-os à profissionalização e aos elementos e princípios fundamentais que sustentam a missão de cada uma.

A profissionalização se detém nos aspectos de planejamento e administração dos processos da gestão, próprios de cada instituição, e na necessidade de se avançar na qualidade, com a prática do crescimento pessoal, investido em cursos de profissionalização da gestão. A partir disso, foi elaborada uma pesquisa desses cursos, oferecidos pelo mercado brasileiro e disponíveis na internet, para conhecimento, em vários níveis de formação acadêmica, e foram analisados em seus conteúdos, local e carga horária.

Portanto, esta pesquisa pretende dar uma contribuição fundamentada em dados originais, apresentando os resultados dos processos de gestão de três entidades filantrópicas, procurando identificar a necessidade da profissionalização, sobretudo para aqueles que exercem funções gerenciais.

Este estudo deverá contribuir cientificamente para favorecer o desenvolvimento das pessoas, que estarão diretamente promovendo o desenvolvimento institucional, uma vez que os processos de profissionalização encontram-se relacionados com as competências dos profissionais que trabalham para essas instituições. Deverá também estimular iniciativas de aperfeiçoamento, crescimento e profissionalização da gestão de organizações, na construção de estratégias que consolidem a tão imprescindível sustentabilidade em todas elas.

A relevância desta pesquisa se justifica não só diante do crescimento do Terceiro Setor no cenário brasileiro e nas transformações ocorridas nos processos gerenciais desse fenômeno social, mas, também, na possibilidade de serem replicadas práticas e ferramentas de gestão bem sucedidas, em outras instituições interessadas no processo de profissionalização da gestão através do projeto de intervenção.

## **CAPÍTULO II**

### **1 - DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS**

Para melhor entendimento a respeito do tema proposto para o estudo, profissionalização da gestão em instituições de educação infantil do Terceiro Setor será necessária uma reflexão em torno de alguns conceitos.

Primeiramente, serão identificadas teorias a respeito da origem, conceituação, relações com o Estado e o cidadão, estrutura operacional e desafios do Terceiro setor. Em seguida, como ação intimamente ligada, uma pequena discussão a respeito da gestão, tecendo importantes considerações a respeito das práticas do voluntariado, e suas relações diante da importância da missão das entidades. Para completar, a profissionalização como demanda urgente do setor e uma pequena informação acerca da educação formal, objeto de ação das entidades que serão pesquisadas.

#### **1.1 - TERCEIRO SETOR**

Este é um setor marcado por diferenças e polêmicas, portanto, vê-se necessário explicar sobre as diversas opiniões de vários autores, a fim de sustentar as idéias apresentadas. Por atuar num âmbito tão diverso, a conceituação do Terceiro Setor arrasta divergências com claras tendências ideológicas, elementos políticos, econômicos e sociais, passando por entendimentos bastante distintos quanto à origem e finalidade. Assim, devido ao imenso universo de formas e focos de ação, vários estudiosos tentam definir este segmento social que cresce em todo o mundo, mas que segundo Falconer (1999, p. 3), são organizações que não são novas:

No Brasil, por exemplo, as Santas Casas de Misericórdia e as obras sociais, e como representantes mais recentes, as organizações não-governamentais resultantes dos novos movimentos sociais que emergem a partir dos anos setenta. Nova é a forma de olhá-las como componentes de um “setor” que pleiteia igualdade em relação ao Estado e ao mercado.

Também Askova, Mckinsey & Company, (2001, p. 13), evidenciam a prática dessas ações sob influência cristã desde o século XVIII:



Durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida no Brasil sob a lógica da prática assistencialista, com predomínio da caridade cristã. Ricos filantropos sustentavam os educandários, os hospitais, as santas casas, os asilos e demais organizações que foram fundadas a partir do século XVIII. Foi somente no final do século XIX e início do XX que as instituições de assistência e amparo à população carente passaram por mudanças na sua forma de organização e administração, deixando de ser fundamentalmente orientadas por princípios de caridade cristã e da filantropia.

No final do século XIX e início do século XX, o Estado passou a atuar mais na área social, nas questões ligadas a saúde, saneamento e educação, e no financiamento das organizações filantrópicas e assistenciais. Esse processo fortaleceu as organizações ligadas à Igreja Católica, e posteriormente às outras religiões. Segundo Coelho (2002, p.31), os valores religiosos sempre foram um bom terreno para o desenvolvimento do setor voluntário.

Ainda segundo Coelho (2002 p.112, 113), no Brasil dos dias atuais, grande parte dessas instituições ainda seguem orientação religiosa e grande parte de seus dirigentes têm influência marxista e de esquerda cristã, oriunda das pastorais inspiradas pela Teologia da Libertação. Existem casos em que a orientação original se rompeu, tornando a instituição autônoma, sob o preço da perda de recursos da comunidade de base. Segundo Landim (1998), a Igreja Católica foi a única instituição que atravessou os regimes ditatoriais no Brasil, sem sofrer graves conseqüências, podendo assim continuar atendendo parte das necessidades sociais através de sua dióceses e pastorais.

Com relação à sua origem, Terceiro Setor, para Landim (1999, p. 63), é um termo de nacionalidade e procedência norte-americana, em que associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica, baseada no individualismo liberal. Ainda segundo Falconer (1999, p.3), as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do Terceiro Setor em todo mundo subdesenvolvido, foram as entidades internacionais e multilaterais:

Algumas fundações e instituições norte-americanas e européias, como a Fundação Ford, vinham apoiando havia décadas, em particular durante os anos de regime militar, iniciativas cujo objetivo era fortalecer a democracia através da participação popular. Foram as grandes fundações, igrejas e mesmo entidades governamentais de países capitalistas desenvolvidos que, desde o fim da década de oitenta, passaram a investir maciçamente na (re) construção das sociedades civis dos países do desmoronado bloco soviético (FALCONER, 1999, p.3).

Para Dowbor (2001, p. 62), o Terceiro Setor nasce, com a máquina do Estado e empresas privadas deixando de atender grande parte de questões importantes para as dimensões sociais da qualidade de vida da população:

[...] e assim, foram-se desenvolvendo associações de pessoas para enfrentar os mais diversos problemas, de organização de um bairro, de resistência contra a

degradação ambiental, de proteção de uma orla marítima e assim por diante. Esta forma de organização social envolvia cerca de 100 milhões de pessoas no início dos anos 80, e envolvem em meados dos anos 90 cerca de 300 milhões de pessoas, demonstrando ser a forma de organização social que mais rapidamente cresce no mundo neste fim de século. Ao lado das ONG's foram se constituindo as OBC's, ou Organizações de Bases Comunitárias, que reúnem em geral pessoas que dividem o mesmo espaço residencial, como um bairro, um município. Gerou-se no Brasil a figura da OSCIP, organização da sociedade civil de interesse público, com um início de sistematização legal do setor.

Nas décadas de 1980 e 1990, como consequência do regime militar, surgiu uma sociedade que clamou ideais de autonomia perante o Estado, dando lugar ao crescimento das organizações não-governamentais, ONGs, que se consolidaram como sociedades civis organizadas, tendo início o termo Terceiro Setor para designá-las.

Sintetizando, pode-se definir as ONGs como organizações formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global) (SCHERER-WARREM, 1998, p.165).

Para Gohn (2003), esses movimentos populares tiveram grande repercussão nas áreas da saúde e educação e eram fundamentados nos princípios de autonomia e auto-gestão, e tinham como valor central a democracia de base.

O termo ONG tem sua origem em 1940, pela ONU, para designar entidades da sociedade que se ocupavam de atividades humanitárias de interesse público (Coutinho, 2005).

Segundo Fischer e Falconer (1988), o termo ONG foi adotado no Brasil por influência dos financiadores internacionais. Muitas organizações brasileiras não aceitam essa denominação por considerá-la restritiva ou “porque ela omite princípios e valores que lhe são mais caros do ponto de vista ideológico, ou que, em sua opinião, expressam com mais clareza sua missão institucional”.

No final do século XX, o desenvolvimento social foi sendo ocupado por vários atores:

as ong's, que reassumiram sua posição de defesa de direitos e interesses; as associações, principalmente aquelas que agregam comunidades populares; as entidades beneficentes e filantrópicas; e, surpreendentemente, as empresas, as associações empresariais, as fundações e os institutos vinculados a corporações (FISCHER, 2002, p. 43).

Atualmente, as ONG's contam com agências de cooperação em todo o mundo e trabalham na conscientização e transformação social, em áreas temáticas como a pobreza, desigualdade, discriminação de gênero e raça, destruição ambiental, desamparo à criança e adolescente, violência, terra, moradia, saúde, saneamento, etc..

Hoje, o campo do Terceiro Setor inclui uma grande variedade destas organizações com características próprias e distintas como as entidades filantrópicas, associações de moradores, os grêmios, as associações de pais, as organizações beneficentes, as organizações não governamentais, as associações profissionais, os sindicatos, as fundações, entre outras, que não têm finalidade de lucro, mas congregam objetivos sociais, filantrópicos, culturais, recreativos, religiosos e artísticos.

Todos esses movimentos que integram o Terceiro Setor têm uma relação direta com o papel social do Estado, que para alguns autores, como por exemplo, Salamon (1998, p. 8), é algo que decorre, principalmente da crise de confiança na capacidade do Estado em solucionar os problemas sociais, ou ainda pela sua falência e conseqüentemente a necessidade da sociedade civil assumir a questão social. Também Montãno (2002, p. 186), aponta que o Terceiro Setor, ao invés de ser uma ferramenta de reestruturação social, não passa de um projeto de substituição do Estado em suas funções sociais.

Baseando-se nas relações do Estado com o Terceiro Setor, podemos definir, segundo os autores Fernandes (1994), Alves (2002) e Teodósio (2002), que é um setor que congrega organizações sem finalidades lucrativas, fora do aparato do Estado e do setor privado, que visam o benefício público. Desta forma, esse setor torna-se uma “instância de mediação entre o Poder Público e o Mercado Privado [...], visando atender direitos sociais básicos e combater a exclusão” (Correia 2005, p.4).

Reconhecendo a importância deste setor foi realizado pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, o Mapa do Terceiro Setor, que revela que as instituições estão espalhadas por 23 estados brasileiros. Este mapa foi concebido por meio da metodologia criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), que busca classificar e mensurar as atividades do setor. (CETS – FGV, 2006)

Em Minas Gerais, em 2006, o primeiro diagnóstico do setor revelou a existência de 1807 organizações não governamentais em Belo Horizonte. Na pesquisa, realizada pelo Centro de Apoio ao Terceiro Setor do Ministério Público de Minas Gerais (CAOTS), fica demonstrada a distribuição por área de atividades ou atuação das organizações. O quadro a seguir revela os resultados da pesquisa.

Quadro Nº 1.

## ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS EM BELO HORIZONTE

| ATIVIDADE                             | PERCENTUAL |
|---------------------------------------|------------|
| Assistência Social                    | 33%        |
| Educação e pesquisa                   | 18%        |
| Cultura                               | 10%        |
| Religião                              | 9%         |
| Saúde                                 | 7%         |
| Esporte e Lazer                       | 3%         |
| Defesa de direitos e atuação política | 3%         |
| Organização de benefícios mútuos      | 2%         |
| Meio ambiente e animais               | 2%         |
| Outros                                | 13%        |

Fonte: MPMG. Ministério Público de Minas Gerais, 2006.

A pesquisa demonstra o alto índice de organizações voltadas para a assistência social confirmando a afirmação: “o Estado fez com que assistência social transitasse sempre no campo da solidariedade, filantropia e benemerência, princípios que nem sempre representam direitos sociais, mas apenas benevolência paliativa” (Mestriner, 2001, p.21).

No entanto, várias outras áreas também são contempladas pelas organizações civis que se organizam para resolver os problemas sociais. Isto porque

num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais, cujas soluções agora dependem da capacidade de articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais. E a maior novidade na história recente é a crescente intervenção da sociedade civil, que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais do desenvolvimento passem a primeiro plano (TENÓRIO, 1998, p.11).

Entre os resultados da pesquisa, também chamam a atenção os dados relativos aos principais problemas enfrentados pelas instituições tais como: escassez de recursos financeiros (44%), dificuldades na captação de recursos (57%), e falta de apoio dos órgãos do Governo (44%). Para Resende (2008 p.7), coordenador do Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Tutela de Fundações e Entidades de Interêsse Social,

Quando o governo e mercado vêem que as quase 1400 instituições recenseadas geraram 35000 empregos de carteira assinada, apenas em Belo Horizonte, mais do que a Indústria de mineração de todo o Estado de Minas Gerais, que no mesmo período (2005) gerou 29.000 empregos; que tais entidades, também no ano de 2005, movimentaram valores correspondentes a 1,5% do PIB da capital mineira; e ainda que 60% das internações hospitalares autorizadas pelo Sistema Único de Saúde (SUS) foram feitas por entidades filantrópicas; ou que 34.000 pessoas se dedicam voluntariamente na prática de ações de interêsse coletivo, percebem a necessidade de focar atenção nesse setor, bem como reconhecê-lo como um dos pilares na sustentabilidade do próprio Estado.

Diante de dados tão expressivos, uma observação se impõe: não se exclui no Terceiro Setor a possibilidade de integração entre os três setores, até porque, como afirma Fernandes (p.32), “a complementaridade entre o Estado, o mercado e o Terceiro Setor pode dar-se ou não, pode ser mais ou menos feliz, mais ou menos eficaz”. Portanto, esta integração mostra-se em muitos casos “possível e desejável”.

Com relação à participação cidadã no Terceiro Setor, enquanto Fernandes (1997) evidencia a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, filantropia e mecenato, Teodósio (2002), evidencia o controle da execução de políticas públicas, execução autônoma de projetos sociais e influência nos processos decisórios do Legislativo e Executivo. Como exemplo, ainda com relação à participação da sociedade civil neste setor, nos anos 1990, a Fundação W. K. Kellog assume uma posição, que para Falconer (1999, p.4) pode ser considerada como um mecenato do Terceiro Setor:

Em praticamente toda a América Latina e outras partes do mundo em desenvolvimento, projetos pioneiros voltados para o “fortalecimento da sociedade civil”, para o estudo do terceiro setor e para temas como o desenvolvimento da filantropia e voluntariado, contaram com o apoio financeiro maciço desta instituição.

A fundação tem sido parte da construção do progresso social da América Latina apoiando as comunidades a lidarem com o combate à pobreza e ao racismo e com a promoção do desenvolvimento e da democracia. A estratégia de ação é focada no fortalecimento das capacidades locais comprometidas com projetos coletivos e criação de mecanismos de sustentabilidade para as ações. Nos últimos 10 anos tem investido em desenvolvimento local no Nordeste Brasileiro dando apoio ao desenvolvimento de lideranças, e à articulação entre

juventude e instituições locais. Diante da amplitude das ações, a comparação com o mecenato é perfeitamente compreendida.

Com relação à estrutura operacional, para Salamon e Anheier (1997, p.17), a definição de Terceiro Setor identifica as organizações que apresentam as seguintes características:

- 1.) Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal.
- 2.) Privadas: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.
- 3.) Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição.
- 4.) Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.
- 5.) Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). A participação de voluntários pode variar entre organizações, e de acordo com a natureza da atividade por elas desenvolvida.

Os desafios deste setor não são poucos. Salamon (1998) complementa defendendo a existência de quatro grandes pontos que considera verdadeiros desafios:

- 1- Legitimidade: busca pela distinção do terceiro setor;
- 2- Eficiência: necessidade do setor em demonstrar capacidade e competência;
- 3- Sustentabilidade: dificuldade de subsistência financeira e em relação ao número de indivíduos comprometidos com as causas sociais;
- 4- Colaboração: participação do Estado, em parceria com o setor privado e demais entidades do terceiro setor, que se tornaram competitivas entre si na busca por recursos.

Em síntese, percebe-se que são inúmeros os tipos de entidades que integram este Terceiro Setor complexo e heterogêneo. Essas entidades se caracterizam por:

- Comporem-se e estruturarem-se por diversas origens e se legalizarem sob diferentes formas jurídicas.
- Atuarem em diversos campos levadas sob diversas tendências ideológicas.
- Terem como finalidade central a ausência de lucros e, portanto, a impossibilidade de sua distribuição.
- Serem autônomas, porém podendo receber recursos do Estado e das empresas, pois, em geral, não possuem fontes próprias, enfrentam crises cíclicas de sustentabilidade.

- Terem como objetivos benefícios para a comunidade ou grupos específicos, com foco nas transformações da realidade social.
- Terem participação cidadã, contando com o engajamento altruísta de voluntários e de profissionais.

Finalmente, como expressão marcada por congregar tantas diferenças, Teodósio (2002, p. 13), esclarece apontando que o Terceiro Setor é um termo que carrega muitas contradições em si:

“Uma delas, talvez a mais importante, é que virou sinônimo de modernização da ação social, ao passo que o que mais se discute é justamente a necessidade de modernização gerencial do próprio setor”.

## **1.2 - GESTÃO DO TERCEIRO SETOR**

À medida que crescem as políticas sociais e os programas de responsabilidade social, públicos ou nas grandes empresas que financiam projetos, aumenta a necessidade de novas diretrizes para orientarem as práticas das entidades de Terceiro Setor beneficiadas, impondo a urgência de uma prestação de serviços mais qualificada e uma nova ordem de funcionamento acerca da gestão.

A definição de Prates (1995, p.100), para gestão no Terceiro Setor é:

[...] um processo que articula forma e conteúdo, pensamento e ação, visando a consecução de determinados fins, de acordo com o interesse de indivíduos, grupos, organizações ou classes. Como espaço de ação está intimamente vinculada às questões axiológicas e a um projeto político, explícito ou não, pois traz em seu conteúdo e na forma como se concretiza uma visão de homem (sujeito ou objeto), de sociedade (de igualdade ou de exclusão) e finalidade (interesse de minorias ou da maioria).

Maia (2004, p. 1) afirma que apesar da etimologia latina da palavra gestão indicar declinação de gesto, e ser identificada, quase exclusivamente, a partir da perspectiva instrumental, a gestão é definida e viabilizada a partir de valores, propósitos, referenciais teóricos e metodológicos, e pelas ações praticadas pelos seus agentes.

Esta concepção faz compreender o processo da gestão como uma construção social. Essa gestão está ligada à dimensão que envolve ações, tanto públicas quanto privadas, e seu ponto central está ligado principalmente ao desenvolvimento da justiça social.

Para Siqueira e Spers (2003, p. 96), a gestão social é baseada no princípio fundamental de um sistema fundado na troca de experiências e no aproveitamento das habilidades de cada envolvido. Ainda segundo esses autores, (p.97):

A Gestão Social se estabelece neste contexto, pois não está restrita à dimensão pública dos problemas, mas enfaticamente à dimensão social, que envolve ações tanto públicas quanto privadas e os reflexos que estas provocam na sociedade. Seu papel central está na busca da construção de espaços que permitam que os atores sociais façam ações proativamente no cenário social, deslocando-se do âmbito dos reflexos das ações dos setores públicos e privados para a proposição de condutas compatíveis com o desenvolvimento da justiça social.

A gestão social pode ser definida como: “o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania tanto na esfera privada quanto na esfera pública” (Tenório, 1998, p. 22). As autoras Melo e Fischer (2003, p.5) identificam valores como ética e solidariedade no campo da gestão: “passamos por um momento especial de revisão dos valores e da ética das corporações em particular e da sociedade em geral, como dos paradigmas que orientaram a ação no século XX”.

O Terceiro Setor apresenta eficácia na solução dos problemas por ele bem conhecidos, orientando suas ações, historicamente, em práticas apoiadas em sentimentos de solidariedade e voluntariado. Por um lado, isto se apresenta positivamente perante a sociedade, por outro, enfrenta dificuldades em responder profissionalmente as organizações que devem financiar suas próprias atividades. O importante é que a sociedade encontra-se num processo de redefinição de valores, necessitando de uma filosofia diferenciada de gestão e de liderança que venha a resgatar e conquistar direitos como a dignidade e cidadania.

O problema do setor, para Falconer (1999), reside, fundamentalmente, na questão de competência na gestão: se caracteriza pela escassez de recursos, pela falta de apoio público e ao operar em meio desfavorável, não consegue romper com o círculo vicioso:



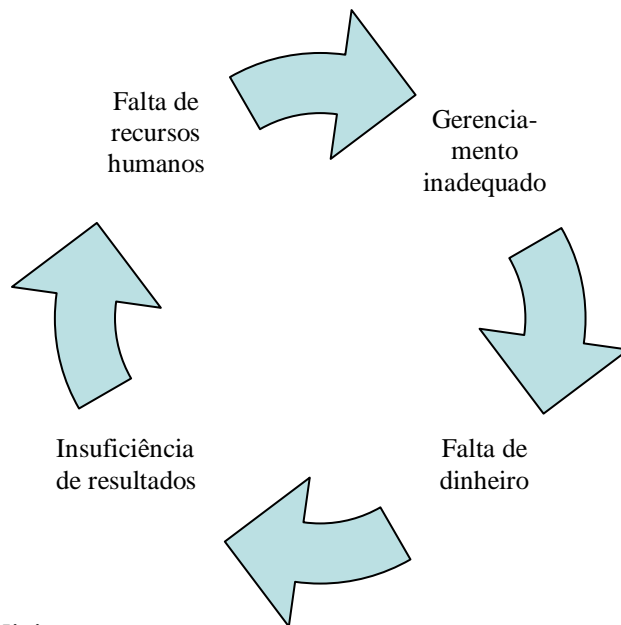


Fig. Nº 1 – Círculo Vicioso

Falconer sugere que a gestão do Terceiro Setor deve trazer da administração de empresas a visão de negócio e da administração pública a capacidade para atingir objetivos organizacionais e públicos, resgatando a interdisciplinaridade do campo da Administração.

Também para Teixeira (2004, p.15), a questão da gestão pode ser auxiliada pela Ciência da Administração:

As deficiências na gestão organizacional destas entidades, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõe suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor. Para reverter tal estado de coisas, uma grande parte de estudiosos do tema alerta para a necessidade de profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e os princípios da Ciência da Administração podem dar uma significativa contribuição para o desenvolvimento do setor social.

Autores como Serva (1997) e Tenório (1998) concordam que existe grande dificuldade na gestão quando da busca por obtenção de recursos. O modelo econômico financeiro praticado pelos órgãos financiadores é muito diferente do caráter de promoção social, objetivado por essas instituições. Também Teodósio (2000 p.10) defende os propósitos dos projetos sociais, afirmando que tais iniciativas encontram dificuldades na obtenção de recursos.

A gestão, segundo Nogueira (1998), deve se adequar à combinação de recursos, garantindo eficácia, efetividade e coerência ao ciclo de ação do projeto, que tem como consequência um conjunto de produtos, resultados e impactos. A gestão deve assegurar que esses produtos, resultados e impactos estejam de acordo com os objetivos do projeto.

Tal fato obriga as entidades do Terceiro Setor a pensar em termos similares ao setor de empresas que visam o lucro. A diferença é como aplicar, neste caso, a receita: não para dividir entre acionistas e sim para reverter em prol da sociedade em forma de projetos com focos diversos. Dessa forma, a necessidade de serem eficazes na gestão administrativa e na aplicação correta dos recursos, e as exigências das parcerias, as obrigam a procurar serviços mais qualificados a caminho da gestão profissionalizada.

As soluções advindas das novas abordagens sobre Terceiro Setor estariam basicamente ligadas ao mundo da gestão, criando um caminho fácil e rápido para o alcance de metas sociais, equilíbrio financeiro, avaliação precisa de projetos sociais, perenidade organizacional e principalmente mobilização de voluntário, dentre outras virtudes organizacionais (TEODÓSIO, 2002 p. 1).

A expressão profissionalização no Terceiro Setor resulta em:

implementação de ferramentas de gestão, construção de modelos replicáveis, sustentabilidade, atuação através de projetos etc., aspectos que, muitas vezes, se apresentam com a premissa de que a área social precisa aprender com o setor privado a fim de imprimir maior efetividade em sua atuação (MOTTA, 2007, p. 1).

É possível que com todos esses procedimentos algumas instituições tenham conseguido ganhos consideráveis em diversas áreas, mas, houve também instituições que perderam sua missão, desfizeram de seus funcionários e se sucumbiram tentando mudar seu perfil. Mesmo porque a gestão dessas organizações é muito distinta da gestão de uma empresa privada, portanto, nada garante que bons executivos, especialistas em todas essas ferramentas, necessariamente sejam bons gestores sociais.

A passagem para uma nova gestão profissional, principalmente nos cargos de gerência, é encarada com temor por muitas instituições. Há o medo de se burocratizarem e, conseqüentemente, se perderem em meio a formalizações que emperrariam os processos, a perda das particularidades individuais, e ao esvaziamento do caráter quase sacrossanto de sua missão que muitas se orgulham em perenizar.

É preciso estar atento à crítica, ao que determinou o processo de profissionalização, em que contexto, por quem, com que pretensão, e tantas outras considerações que possam surgir para que se possa avaliar como atitude positiva ou não.

### 1.3 – VOLUNTARIADO

Marcada pela sua origem histórica, a cultura do Terceiro Setor, no Brasil, é forte em práticas voluntárias e fraca no aspecto profissional.

O voluntariado é um ato solidário na medida em que representa o auxílio imediato e pontual de indivíduos, enquanto uma ação solidária implica na mediação de organizações formais como os movimentos sociais e as organizações de voluntariado (Carvalho, 2000).

O trabalho voluntário é entendido como doação de trabalho, conhecimento e talento pelos cidadãos, para uma variedade de causas de interesse social e comunitário em associações e organizações não governamentais.

Este é um exercício de cidadania espalhado e característico de indivíduos que participam ativamente nas ONGs, principalmente nos EUA e na Europa. No Brasil, embora na década de 1990 esta participação civil tenha aumentado, ainda está longe de alcançar aqueles níveis.

Nos tempos atuais, voluntariado parece estar assumindo o espaço que antigas utopias sobre os homens ocupavam. A reverberação do “bom samaritanismo” que algumas personalidades do mundo artístico e empresarial adquirem junto aos meios de comunicação de massa, quando no exercício da filantropia social, remete a um verdadeiro status de heróis salvadores dos pobres (TEODÓSIO, 2005, p.1).

Mas a dedicação do voluntário como colaborador da causa institucional também se dá por pessoas comuns, na medida do envolvimento emocional, político e ideológico destes, com as propostas da organização. Afinal, altruísmo e solidariedade são valores morais socialmente constituídos, vistos como virtude do indivíduo comum, com crenças, valores e compromissos com determinadas causas, responsáveis pelo seu engajamento.

O voluntariado é um recurso humano essencial para a sustentabilidade institucional, pois, além de exercer uma função determinada, ainda trabalha na captação de outros recursos para a entidade: materiais, dinheiro, produtos, equipamentos, espaços, e muito mais. Para Goldschmidt (2008, p.1),

Todos os funcionários e voluntários (sejam da linha de atendimento, diretores ou conselheiros) podem e devem participar das atividades de captação de recursos e, neste sentido, mesmo os funcionários de outras áreas da organização podem ser voluntários.

Mas nem sempre um voluntário, por mais dedicado que seja, é a pessoa qualificada para desenvolver certa atividade, tornando problemático direcionar-lhe o trabalho da maneira mais produtiva. A instituição deve valer-se dos conhecimentos e experiências já existentes a respeito de recursos humanos e de sua capacidade de adaptar estes conhecimentos às suas

características individuais, para o melhor aproveitamento do trabalho oferecido. Mas o processo de recrutamento de voluntários é extremamente complexo, permeado de dificuldades de atrair e mobilizar cidadãos interessados.

Um fator de mobilização dos voluntários é o sucesso aparente dos projetos em que estão atuando ou pretendem atuar. Intervenções nos problemas sociais que não se mostram bem sucedidas ou em fase embrionária tendem a atrair um volume menor de interessados em doar tempo, dinheiro e/ou conhecimento à causa. (TEODÓSIO 2004 p.1).

Também a gestão e a necessidade de se profissionalizar esses recursos humanos, necessitam segundo Falconer (1999, pág. 1) do importante trabalho de

desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para atuar como voluntárias, compartilhar com estas os valores da organização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhar a sua atuação para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que muitas vezes, caracteriza o voluntariado.

Na medida do possível, após o recrutamento, a qualificação do voluntário é uma necessidade que se impõe, mas nem sempre é o que acontece. Na maioria das vezes o voluntário aprende fazendo. Criar oportunidade para capacitá-lo é o ideal, pois existe sempre um aspecto a ser mais bem esclarecido, melhor compreendido, a respeito da dinâmica institucional. Do mesmo modo, a dinâmica do aprender traz novidades, aperfeiçoamento, e quem gosta do que faz se sente mais realizado. Um voluntário bem orientado e capacitado é mais confiante e seguro e isto faz com que seu trabalho seja mais produtivo, porque não adianta simplesmente fazer algo: é necessário fazer bem feito. Essa é a garantia que se tem de que o trabalho atingirá os resultados esperados com eficiência e sustentabilidade. Esta situação pode levá-lo inclusive a uma profissionalização voluntária.

Porém, ao longo deste processo, algumas dificuldades podem advir desta ação solidária em função da necessidade de preparação, qualificação, controle, compartilhamento de valores e planos e quando a entidade fica dependente do engajamento do voluntário, do tempo de disponibilidade para sua dedicação, tornando difícil se regular esse trabalho no que diz respeito ao compromisso com a pontualidade e principalmente com a frequência. Desta forma, torna-se necessário o acompanhamento de um profissional sempre ao lado desse trabalhador, mas é importante lembrar que são duas práticas diferentes, com propósitos diferentes, que não se substituem, mas se completam. Seria desastroso se pensar em entidades deste gênero só com profissionais, sem oferecer a oportunidade do engajamento de voluntários com seus ideais, desejos, necessidades que tanto enriquecem o corpo institucional. Da mesma forma, seria também desastroso se pensar em entidades movidas somente pelo voluntariado: o trabalho perderia em qualidade e credibilidade. Dentro deste processo há

também a presença daquele voluntário que tem o desejo de se tornar profissional. Ele se engaja, na esperança de ali encontrar um mercado que possa lhe absorver como profissional.

Há que se reconhecer que o trabalho voluntário tem muitos aspectos positivos: grande vantagem em função da economia de recursos com remuneração; dedicação e fidelidade à missão institucional; troca de experiências; novas idéias; força aliada para o desenvolvimento dos projetos; visão diferente da entidade e empenho em oferecer os melhores serviços possíveis sem rigidez com o tempo de permanência no trabalho. Tal fato, rigidez com horário, é visto sempre como característica própria do profissional. Como essa, também a presença da missão, como orientadora do trabalho, nem sempre ocorre, o que pode vir a ser uma desvantagem atribuída ao trabalhador profissional, e um aspecto positivo do voluntário que está sempre imbuído da presença da missão. Ainda há que se considerar que se pode contar com profissionais que se empenham em horas extras voluntárias, e sejam totalmente conscientes e até militantes em prol da missão para a qual trabalham.

#### **1.4 – MISSÃO**

A missão é a razão de ser de uma entidade social, de uma empresa ou de um órgão público. É sua finalidade precípua, que a identifica, e que deve estar à sombra de toda a gestão. Ela é a razão e a expressão da existência da organização. A missão orienta a forma de gestão com o intuito de dar qualidade ao desempenho, alcançar os resultados e atingir as metas para o pleno atendimento das necessidades propostas. Várias organizações atuam no Terceiro Setor e cada uma com a sua missão. Para Tenório (2001 p.30), a missão “é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devam se orientar todos os esforços.”

Pagnocelli e Dernizo (1992) apontam que a missão orienta a formulação de objetivos que devem ser alcançados, justificando essa missão e sua razão de existir. Os resultados, que são objetivos, devem traduzir quantitativa e qualitativamente o cumprimento da missão da instituição, com profissionalismo. Cruz (2006, pág. 1) reforça essa ligação entre a missão e os resultados no trabalho de captação de recursos:

Você tem que sensibilizar pelos resultados. O que motiva alguém a doar é a missão: se eu gosto da missão, da causa. Depois, a credibilidade na instituição. Assim, primeiro eu olho para a missão, a causa, e em seguida eu vou olhar quem tem essa

causa, eu vou olhar para as instituições, se elas têm credibilidade. Por último, vou olhar para o projeto.

A missão tem um aspecto mais duradouro para as organizações de Terceiro Setor que para os outros setores: público ou privado, exatamente porque foi criada para ser cumprida, como finalidade ou utilidade do trabalho e não como um produto ou um serviço. Ela tem finalidade humanitária e encontra-se ligada aos objetivos da entidade, que para garantir sua sustentabilidade, precisa planejar, administrar e executar todas essas ações com profissionalismo.

## **1.5 - PROFISSIONALIZAÇÃO**

Nas entidades de Terceiro Setor, a gestão e as decisões gerenciais referentes à administração financeira, patrimonial e de pessoal, foram sempre resultantes da ação coletiva, objetivada pelas múltiplas competências de voluntários, diretores e funcionários, empenhados em fazer o melhor, sob a forte presença da missão institucional. Mas nem sempre estes modelos têm-se mostrado eficazes, porque se baseando em valores como solidariedade e confiança, tendem a não dar valor à gestão administrativa. Assim, enfrentam dificuldades na execução de suas atividades por falta de formação específica, necessitando de mais profissionalização, para que alcancem os resultados de forma célere, econômica e eficiente.

Foi-se o tempo em que as organizações filantrópicas eram movidas exclusivamente pelo trabalho de seus voluntários: elas cresceram e se modificaram enfrentando uma demanda cada vez maior e, para dar conta de tantas novas atividades, precisam se profissionalizar. O desafio da sustentabilidade com verbas escassas e a competição por recursos, surgem como ferramenta da necessidade de profissionalização da gestão, sobretudo nos cargos de gerência.

A busca de novos padrões de eficiência e eficácia, a necessidade das instituições serem rentáveis e produtivas e estarem aptas a competir no mercado de captação de recursos de doadores privados e nas administrações públicas, o aumento de profissionais voluntários em virtude da nova mídia captadora desse recurso humano obrigam as instituições a iniciarem o processo de profissionalização. Para Diez e Iañez (1995 p.31), essas instituições começam “a funcionar como empresas e intermediários financeiros, o que significa que, ao mesmo tempo em que contam com um importante número de voluntários, necessitam de pessoal fixo e especializado que obtenha seus salários dos projetos aprovados”.

Espera-se aumentar a eficiência, a qualidade dos serviços prestados, a visibilidade e dar maior legitimidade às organizações com esses profissionais especializados em novas competências como planejamento, estratégia e transparência:

a palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação (GOHN 2001, p.78).

Diante das práticas informais e pouco estruturadas, próprias da administração das entidades do Terceiro Setor, presume-se que seja reconhecida a necessidade de desenvolver mecanismos que mostrem às organizações suas necessidades de desenvolvimento e de crescimento institucional, em sintonia com as prioridades, as estratégias e a missão proposta em cada uma delas.

Para confirmar este pensamento, Bosi e Schoenmaker (2006, p. 14-15) acrescentam:

as organizações consideram de fundamental importância promover o desenvolvimento de seus colaboradores, como forma de potencializar o desenvolvimento organizacional e realizar a missão e objetivos da entidade, atingindo patamares mais elevados de eficiência e eficácia através da profissionalização de seus colaboradores.

É importante ressaltar que a profissionalização não envolve apenas a implantação de novos modelos já utilizados pelo setor privado, mas a devida adaptação para práticas do Terceiro Setor. Ela está relacionada a boas práticas que possam preencher vários requisitos, percorrendo novos caminhos e abandonando premissas e ações que não lhe servem mais. É a adoção de novas medidas e práticas consideradas mais eficazes, construídas de maneira a responder novas e complexas conjunturas próprias do mundo em crescimento e desenvolvimento. É a incorporação de planejamento estratégico, orçamento, controle de custos, avaliações e, principalmente, contratação de profissionais especializados especialmente nos cargos de gerência.

A profissionalização está acontecendo na área da gestão e, para tanto, estão sendo criados centros de estudos na área da Administração que se ocupam da atividade meio, e não nas áreas de Sociologia, Política, Educação ou Assistência Social como poderia se esperar, que tratam das atividades fim. É importante salientar que as diferentes fontes financiadoras não se dispõem a custear as atividades meio, elas priorizam as atividades fim. Elas têm uma tendência a valorizar apenas o beneficiário final, desconsiderando o trabalho dos profissionais das atividades meio, aqueles que, embora não sejam os assistidos, promovem as verdadeiras mudanças sociais.

O Estado se abre a parcerias, identificando as instituições mais apropriadas para colocar em prática cada projeto. Essas parcerias são firmadas para a execução de políticas públicas, sob os enfoques da descentralização, regulamentação estatal, modernização da gestão, profissionalização de dirigentes e servidores públicos e profissionalização da gestão das entidades parceiras. Mas, incoerentemente, o Estado como principal parceiro e financiador de muitas instituições, também limita o gasto da verba conveniada com os profissionais da atividade meio.

Segundo o jornal Minas on-line do Governo de Minas, o vice-governador Antonio Augusto Anastasia abriu o I Seminário de Gestão de Parcerias do Governo de Minas com as Instituições do Terceiro Setor em Belo Horizonte (27/10/08), declarando:

Dentro da estrutura de qualquer administração, é complexo planejar uma política pública, mas o mais difícil é implementá-la. Não há poder público que sozinho consiga atender todas as demandas da sociedade, e é a sociedade civil que sabe melhor o que precisa e deve ser feito. (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. JORNAL MINAS ONLINE, 2008).

Neste evento, foram discutidos, entre outros, os temas: a gestão pública por resultados; parceria Estado/Terceiro Setor no Brasil; contratos de ação pública; parcerias Estado/Terceiro Setor no Direito Administrativo; o papel do controle nas parcerias do Estado com Fundações e Entidades de Interesse Social; a visão do Tribunal de Contas acerca dos instrumentos de parcerização entre o Estado e o Terceiro Setor; e a Auditoria-Geral do Estado e o controle interno das parcerias de Minas Gerais.

Nessa relação com o Estado, o Terceiro Setor executa políticas sociais com vantagem: ele é mais ágil e mais eficiente na atividade fim do que na gestão. Ele encontra-se entre a capacidade de gestão da empresa, que é rápida e eficiente, e a dificuldade da gestão burocrática do Estado, porém, cada vez mais, ele se distancia do modelo do Estado, para se aproximar daquele praticado pelo segundo setor.

Na relação profissionalização e mercado, a satisfação pessoal é a principal motivação para se trabalhar no Terceiro Setor que se torna cada vez mais exigente na contratação de seus profissionais das mais diversas áreas. É verdade que os salários dos profissionais da educação infantil são menores que os praticados no segundo setor, incomparáveis aos pagos pelo primeiro setor, mas na opinião dos profissionais, oferece ganho pessoal difícil de encontrar em outros campos.

Merege (2009), afirma que esse novo mercado emergente de empregos para administradores e empreendedores sociais, atrai e cria novas profissões em áreas específicas como captação de



recursos, gestão do voluntariado e de conselhos, ética nas organizações, aspectos econômicos e sociais do Terceiro Setor, legislação da área social, marketing social, planejamento de organizações sociais, elaboração, monitoramento e avaliação de projetos sociais, contabilidade e finanças para o Terceiro Setor. Abre-se um novo campo de formação acadêmica e de investimentos sociais onde “idéias se transformam rapidamente em projetos bem sucedidos” e onde o maior desafio não é com os resultados, mas

se posicionar na defesa de valores e princípios que prevalecem no Terceiro Setor e que passam gradativamente a servir de referência aos outros setores. São valores que fundamentam a construção de uma sociedade solidária, igualitária e fraterna (MEREGE, 2009, p.1).

Esses modelos de gestão, adaptados, poderão ser úteis na prática diária da gestão, também de organizações que se ocupam da educação formal do Terceiro Setor.

## **1.6 - EDUCAÇÃO FORMAL**

Dentre os diversos tipos de instituições que compõem essa estrutura do Terceiro Setor e dos diversos campos de ação por elas desenvolvidas vamos analisar especificamente organizações que se ocupam da educação infantil formal. Essa importância se deve ao fato de que essas instituições já vêm acumulando, há anos, um enorme repertório de conhecimentos e experiências no setor, expandindo a educação infantil com qualidade, no vácuo deixado pelo poder público. A curta trajetória do direito conquistado por lei para o benefício desse tipo de educação, impõe uma política integrada deste poder com o Terceiro Setor para o atendimento, na tentativa de suprir uma demanda cada vez mais crescente. Essa transferência tem o objetivo de aumentar a efetividade, a eficiência e a responsabilidade do governo, favorecendo-o com custos bem menores.

A educação formal, para Gohn (2006), é aquela desenvolvida no espaço escolar, com conteúdos previamente demarcados, que segue parâmetros nacionalmente definidos para as diferentes disciplinas e pressupõe ambientes normatizados, com regras e padrões comportamentais definidos previamente.

Considera-se como educação infantil, o período de vida escolar da criança entre 0 e 6 anos, em que se desenvolve aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade, contribuindo para seu desenvolvimento integral e sua inserção na esfera pública. (Política Nacional de Educação Infantil, 2006, p. 11). Nela, as

crianças devem ser estimuladas, através de atividades lúdicas e jogos, a exercitar suas capacidades motoras, fazer descobertas, e iniciar o processo de letramento.

A educação infantil embora constitua um direito político, ainda não está garantida para todos aqueles que a demandam. As instituições que atendem a essas crianças estão presentes há várias décadas, mas não estavam inseridas no espaço de gestão da educação. Segundo Barbosa (2008), essa foi uma conquista iniciada nos debates da Constituição Federal, nas deliberações da lei de Diretrizes e Bases e do Plano Nacional de Educação que incluiu a Educação Infantil como parte da educação básica, estabelecendo Diretrizes Nacionais para esse nível da educação, na resolução CEB 1/99, publicada no Diário Oficial da União, em 13/04/99. Dessa forma, ela também ganhou espaço de discussão na Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, juntamente com o ensino fundamental e médio.

Esta é uma conquista legal, recente, e uma tarefa que o Estado não assumia diretamente antes da política pela educação e ainda não se propõe a assumir, ao contrário, ele faz o chamamento para que ela seja desenvolvida em parceria pelo Terceiro Setor. Portanto, priorizar o estudo das instituições de educação infantil dentro do Terceiro Setor é de suma importância, principalmente no aspecto da necessidade da profissionalização para implementação dessa política pública.

A verdade é que é preciso relatar que o poder público sabe que é caro oferecer uma educação de qualidade com a relação adulto/criança necessariamente bem menor que do ensino fundamental, com ambientes adequados, materiais pedagógicos, nutrição e turno integral. Para tanto, essas instituições deveriam ser financiadas integralmente, pois este é o dever e a responsabilidade pública (Barbosa, 2008). A relação adulto/criança se refere ao número de crianças que fica sob responsabilidade de cada educador, levando-se em conta também o espaço em sala que deve conter no mínimo um metro quadrado por criança. Quanto menor a idade, menor o número de crianças por adulto. Na educação fundamental o número de crianças em uma sala sob responsabilidade de um educador é maior que na educação infantil.

O Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, sancionado pela Lei Federal 8.069 em 13/06/90, fruto de enorme esforço de mobilização da sociedade civil brasileira para adaptar a Declaração dos Direitos da Criança, anunciado pela Organização das Nações Unidas em 20/11/1959, à realidade brasileira, é hoje, por ela apontado como uma das mais modernas e avançadas legislações do mundo para a infância e adolescência. (Delors, 2000).

O ECA é um conjunto de direitos das crianças e adolescentes no Brasil, no sentido da consolidação da sua cidadania, vindo a substituir a legislação expressa no Código de Menores. Em seus 267 artigos, indica os vários programas sócio-educativos que devem ser implantados em cada município brasileiro para a conquista dos direitos de cidadania de crianças e adolescentes. O ECA estipula a criação, em cada município, de três instâncias para assegurar a garantia dos direitos de cidadania da infância e juventude no Brasil: o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Conselho Tutelar e o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Alves, 2009).

Nesses anos de afirmação desta lei, a criança e o adolescente passam a ser tratados como cidadãos e, em situação irregular passam a estar a família, a sociedade ou o Estado, quando não oferecem condições plenas para o seu desenvolvimento. Mas ainda há muito o que se construir: políticas públicas com uma perspectiva de concepção de criança que necessita de relações sociais e compromisso com a educação, sendo vista como ser público, da sociedade, do país, sendo apoiada pelo Estado no que se refere a direitos e acessos e sendo vista como bem público que ele deve cuidar.

A instituição de educação infantil de Terceiro Setor segue todos esses parâmetros, nacionalmente definidos, e como uma característica contemporânea, seja na perspectiva quantitativa de educação para todos, ou qualitativa abrangendo todas as dimensões da vida, articula-se em parceria com o Estado. É a intersectorialidade como um novo desenho de ação pública que se articula com este setor, potencializando o que cada um tem de melhor a oferecer.

São diferentes atores sociais que firmam um compromisso aceitando compartilhar a responsabilidade social pela educação, sem eximir o poder público de seu papel protagonista. Segundo dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação, Núcleo de Convênios existem hoje, 195 instituições de educação infantil, conveniadas com a Prefeitura de Belo Horizonte.

## **CAPÍTULO. III**

### **CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**

Acreditando que a soma das experiências administrativas com a formação, advinda de cursos de profissionalização da gestão de Terceiro Setor, podem contribuir para o avanço na qualidade dos trabalhos de gestão, a intenção é que esses conhecimentos produzidos sejam aplicados combinando a prática à teoria.

No esforço de conhecer a importância que esses cursos têm demonstrado diante do número ofertado no mercado brasileiro, e que conteúdos propõem, foi necessário realizar uma segunda pesquisa. Ela não tem a pretensão de esgotar com dados e análises todo o universo dos cursos de profissionalização da gestão em todo o Brasil. Antes pretende, ao pontuar aspectos sobre a questão, identificar algumas especificidades que se apresentam neste universo de cursos que possam dar subsídio à pesquisa como um todo, e ainda esclarecer a respeito do tema em geral, para outros interessados.

A partir disso, foi elaborado um levantamento desses cursos disponíveis na internet, que se apresentassem com o acesso das palavras: cursos, gestão, profissionalização, Terceiro Setor. Foram considerados cursos, em vários níveis de formação acadêmica, e analisados em seus conteúdos, local e carga horária, apresentado como anexo, composto de 14 páginas em quadros, totalizando 38 cursos. Os cursos são oferecidos com as denominações abaixo descritas e como três têm nomes iguais, serão identificados 35.

- 1 - Introdução às Sociedades Civis sem Fins lucrativos.
- 2 - Gestão de Terceiro Setor.
- 3 - Ferramentas de Gestão.
- 4 - Gestão de Organizações de Terceiro Setor.
- 5 - Gestão para Organizações da Sociedade Civil.
- 6 - Gestão de Projetos Sociais e Terceiro Setor.
- 7 - Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor.
- 8 - Elaboração e Gestão de projetos Internacionais: Ênfase no Terceiro Setor.
- 9 - Elaboração e Gestão de Projetos Sociais para o Terceiro Setor.
- 10 - Especialização em Gestão do Terceiro Setor.

- 11 - Profissionalização da Gestão do Desenvolvimento Social.
- 12 - Administração do Terceiro Setor e Gestão de Programas/Projetos Sociais.
- 13 - Gestão da Atuação Social.
- 14 - Gestão de ONG's.
- 15 - Responsabilidade Social e Terceiro Setor e Administração no Terceiro Setor.
- 16 - Elaboração e Gestão de Projetos Sociais para Empresas.
- 17 - Responsabilidade Social e Investimento Social Estratégico.
- 18 - Gestão de Responsabilidade Social Empresarial.
- 19 - Gestão de Responsabilidade Social Corporativa.
- 20 - Indicadores para Monitoramento e Avaliação de Projetos.
- 21 - Avaliação de Programas e projetos Sociais.
- 22 - Especialização em Cooperativismo.
- 23 - Especialização em Comunicação para o Terceiro Setor.
- 24 - Gerenciamento de Voluntários.
- 25 - Aspectos Jurídicos do Terceiro Setor.
- 26 - Ciências Contábeis com Capacitação para Terceiro Setor.
- 27 - Prestação de Contas e Transparências de ONG's.
- 28 - Iniciativas Sociais e Desenvolvimento: a arte de empreender e transformar.
- 29 - Gestão Ambiental.
- 30 - Gestão Cultural.
- 31 - Bens Culturais e Projetos Sociais.
- 32 - Administração para organizações do Terceiro Setor.
- 33 - Aprender a Empreender.
- 34 - Gestão e Empreendedorismo Social.
- 35 - Alianças Intersetoriais, Convênios Públicos e Sustentabilidade.

Para facilitar a compreensão de todos os dados encontrados na pesquisa, serão aqui apresentados 4 quadros sínteses, subdivididos por:

Quadro nº 2: Caracterização Institucional dos Cursos de Profissionalização da Gestão nos Estados.

Quadro nº 3: Áreas Ofertadas nos Cursos de Profissionalização da Gestão. Como os cursos têm nomes diversos, mas pertencem notoriamente a áreas específicas, aqui eles foram agrupados às suas respectivas áreas de concentração.

Quadro nº 4: Principais Disciplinas Ofertadas nos cursos de Profissionalização da Gestão por Nível de Formação. Neste quadro foram apresentadas as disciplinas ofertadas que foram desdobradas dos temas.

Quadro nº 5: Disciplinas Ofertadas nos Cursos de Profissionalização da Gestão por Localidade.

Embora tenham sido encontrados 38 cursos na pesquisa, e o curso de Gestão de Terceiro Setor ofertado pela Assessoria e Desenvolvimento em Terceiro Setor - ADETS é disponibilizado em dois estados, São Paulo e Rio de Janeiro, serão considerados 39 cursos no total.

**QUADRO Nº 2 - NÚMERO DE CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO  
POR CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL NOS ESTADOS**

| <b>ESTADO</b> | <b>UNIVERSIDADES</b> | <b>FACULDADES</b> | <b>OSC<sup>1</sup></b> | <b>SIST. S<sup>2</sup></b> | <b>OUTROS</b> | <b>TOTAL</b> |
|---------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------------|---------------|--------------|
| SP            | 9                    | 1                 | 6                      | 2                          | 1             | 19           |
| RS            | 5                    | 1                 | 1                      |                            |               | 7            |
| RJ            | 3                    |                   | 1                      |                            | 1             | 5            |
| MG            | 1                    |                   | 1                      | 1                          |               | 3            |
| PR            | 2                    |                   | 1                      |                            |               | 3            |
| GO            |                      |                   | 1                      | 1                          |               | 2            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>20</b>            | <b>2</b>          | <b>11</b>              | <b>4</b>                   | <b>2</b>      | <b>39</b>    |

<sup>1</sup> Organizações de Sociedade Civil.

<sup>2</sup> SEBRAE, SENAC.

O quadro N° 1 demonstra que as universidades e as faculdades particulares, concentradas nas regiões metropolitanas das regiões Sul e Sudeste, são as instituições que mais oferecem cursos de Profissionalização da Gestão. Tal fato se explica por ser uma região central onde se concentra a maior parte da riqueza e desenvolvimento.

As organizações da sociedade civil, instituições preocupadas com a formação dos profissionais da área, vêm em segundo lugar, presentes em todos os estados pesquisados. Elas conhecem bem os problemas, têm o desejo e a intenção de contribuir para a estruturação e a sustentabilidade das instituições. A Organização de Proteção aos Direitos Humanos e aos Excluídos, em Goiás, por exemplo, oferece curso de capacitação com disciplinas como gestão de pessoas, legislação, comunicação, finanças, elaboração de projetos, planejamento estratégico e sustentabilidade do Terceiro Setor. O Instituto de Gestão de Organizações de Sociedade Civil, em São Paulo, tem como proposta levar o curso por meio de parcerias, a localidades distantes do Brasil, com o objetivo de contribuir para a estruturação e sustentabilidade das organizações.

Logo após vêm as instituições do sistema “S”, seguidas por outras de diversas origens como institutos e centros.

O quadro mostra que São Paulo é o estado que mais oferece cursos de profissionalização da gestão, seguido do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Goiás. É fato que as regiões Sudeste e Sul são as que mais oferecem cursos na área, visto que não foi encontrada nenhuma oferta expressiva nas demais regiões.

A seguir encontra-se o quadro n° 3 com a descrição das áreas contempladas nos cursos, subdivididas em suas diversas categorias de formação: capacitação, ensino médio, curso de extensão, superior, *lato sensu* e MBA - *Master Business Administration*.

Na categoria capacitação, foram também agrupados um curso informativo e um profissionalizante, por não exigirem nenhuma formação acadêmica.

QUADRO Nº 3 – ÁREAS OFERTADAS NOS CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE  
TERCEIRO SETOR

| ÁREA                    | CAPACITAÇÃO | MÉDIO    | EXTENSÃO | SUPERIOR | LATO SENSU | MBA      | TOTAL     |
|-------------------------|-------------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|
| Gestão                  | 7           |          |          |          | 7          | 3        | 17        |
| Responsabilidade Social | 1           |          | 1        |          | 2          | 1        | 5         |
| Administração           |             |          |          |          | 2          |          | 2         |
| Avaliação de projetos   | 1           |          |          |          | 1          |          | 2         |
| Contábil                | 1           |          |          | 1        |            |          | 2         |
| Empreendedorismo        | 1           |          |          |          |            | 1        | 2         |
| Gestão Cultural         | 1           | 1        |          |          |            |          | 2         |
| Aspectos jurídicos      | 1           |          |          |          |            |          | 1         |
| Comunicação             |             |          |          |          | 1          |          | 1         |
| Cooperativismo          |             |          |          |          | 1          |          | 1         |
| Gestão Ambiental        |             | 1        |          |          |            |          | 1         |
| Iniciativas Sociais     | 1           |          |          |          |            |          | 1         |
| Voluntariado            | 1           |          |          |          |            |          | 1         |
| Diversos                | 1           |          |          |          |            |          | 1         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>16</b>   | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>14</b>  | <b>5</b> | <b>39</b> |



No quadro Nº 3, são apresentadas algumas classificações dadas pelos próprios cursos. Na primeira coluna, foram agrupados 12 cursos ofertados como de capacitação, 1 como de profissionalização e 1 como de informação. Eles não exigem nenhum tipo de formação acadêmica como pré-requisito, só diferindo na quantidade de carga horária ofertada que varia entre 16 e 141 horas. São oferecidos para qualquer pessoa interessada nos temas propostos.

Com relação aos cursos de ensino médio, de acordo com a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, fazem parte da educação básica que inclui: educação infantil, ensino fundamental e como etapa final, o ensino médio. Esta emenda merece um destaque na medida em que deixa de ser obrigatório o ensino médio para as pessoas, mas sua oferta é dever do Estado, numa perspectiva de acesso para todos aqueles que desejarem. Porém, esta Lei reitera a obrigatoriedade progressiva desta etapa da educação como diretriz legal, ainda que não mais constitucional. Nesta etapa da educação, o aluno deve ter como alvo principal a aquisição de conhecimentos básicos, a preparação científica e a capacidade de utilizar as diferentes tecnologias relativas às áreas de atuação (MEC, 2006). Esta é uma proposta afinada com a contemporaneidade, que tem objetivos de construção de conhecimentos que proporcionem o desenvolvimento do sujeito como cidadão participante do mundo do trabalho.

Ainda no quadro nº 3, na coluna de ensino superior somente foi encontrado um curso de Ciências Contábeis com capacitação para o Terceiro Setor à distância. O curso propõe a busca de resultados frente a cenários em transição no mundo, particularmente aos relacionados à contabilidade exigida no mercado nacional e internacional.

Nesta coluna “SUPERIOR” foram agrupadas as faculdades, universidades e centros universitários. De acordo com o Decreto 5.773/06 do MEC, as instituições são credenciadas originariamente como faculdades. O credenciamento como universidade depende do funcionamento regular e do padrão satisfatório de qualidade. A criação de universidades privadas se dá por transformação de instituição já existente que atenda ao disposto na lei pertinente. Já a universidade pública se dá mediante Projeto de Lei do Poder Executivo encaminhado ao Congresso Nacional. Os centros universitários são instituições que abrangem uma ou mais áreas do conhecimento, com excelência no ensino oferecido e comprovando qualificação de seu corpo docente e em conformidade com as condições de trabalho acadêmico, oferecidas à comunidade escolar.

Pode-se também verificar no quadro exposto acima que o maior número de cursos ofertados focando a profissionalização da gestão das organizações de Terceiro Setor, está na classificação

de pós-graduação, fomentando uma terceira área acadêmica no campo da Administração, demonstrando uma novidade na área.

Segundo a Resolução CNE/CES, nº1 de 8 de junho de 2007, do Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Superior, publicada no Diário Oficial da União na Seção 1, 9, Art. 5º, os cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, tem duração mínima de 360 horas, não estando computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, à elaboração individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso. Conforme dispõe o § 3º do mesmo artigo, a exigência para ingressar nesse tipo de curso é a apresentação de diploma de graduação ou demais cursos superiores, atendendo ao edital estabelecido pela instituição.

As pós-graduações *lato sensu* compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como *MBA*. Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma, ademais são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino que ofertam os cursos. Os cursos designados como *MBA* ou equivalentes, nada mais são do que cursos de especialização em nível de pós-graduação na área de Administração.

Embora a CNE/CES no.1 estabeleça uma duração mínima de 360 horas obrigatórias para os cursos de pós-graduação, vários cursos oferecem 384, 390, 400, 450, 480, 500 e até 600 horas.

Os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* presenciais (nos quais se incluem os cursos designados como *MBA*), oferecidos por instituições de ensino superior ou por entidades especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional, independem de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento. Dessa forma, são mais fáceis de serem criados e atendem à demanda de profissionais que buscam completar sua formação na graduação: ou porque já estão no Terceiro Setor, ou porque identificam este espaço como um mercado de trabalho promissor. A especialização garante uma melhor posição na carreira e melhor remuneração.

A categoria capacitação, ao contrário da Pós-graduação, como já foi dito, não tem um número mínimo de horas previsto em lei para sua oferta, nem muita exigência de pré-requisitos, facilitando o acesso aos demais profissionais interessados da área. Talvez por esses dois fatores facilitadores, essas duas categorias sejam tão ofertadas. As outras categorias de cursos de nível médio, extensão e superior respectivamente, apresentam-se com números pouco expressivos, demonstrando que existe uma dificuldade na oferta desses cursos; talvez porque dependam de autorização dos órgãos de ensino.

As pós-graduações *stricto sensu* compreendem programas de mestrado e doutorado, abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos (art. 44, III, Lei nº 9.394/1996). Não foi encontrada nenhuma oferta no tema para esta formação. A explicação se deve ao fato de que esses cursos são muito especializados e, em princípio, teriam que ser mestrados profissionais, assumindo toda uma série de restrições legais e submetendo-se regularmente à avaliação do Ministério da Educação, assim como os de graduação.

O quadro Nº 3 também demonstra que os cursos de gestão estão em primeiro lugar na lista das prioridades das demais questões implicadas com o setor. Esses cursos são aqueles que foram ofertados com o título de gestão em Terceiro Setor, mas nos seus conteúdos estão inclusos várias outras disciplinas inerentes ao setor. A preocupação com a gestão e a demanda existente faz com que o tema seja ofertado no sentido de suprir a carência de uma mão de obra mais especializada para gerir as instituições do setor.

Em segundo lugar, vem a responsabilidade social que pode ser entendida como o relacionamento da empresa com o respeito ao meio ambiente e seu investimento em ações sociais, que Lima, (2000, p. 2) assim explica:

As organizações empresariais, graças à riqueza que acumulam e que têm o potencial de concentrar, trazem em si o grande potencial de mudar e melhorar o ambiente social. Este poder de transformação tem encontrado na literatura um conjunto de terminologias que surgem na tentativa de identificá-lo e caracterizá-lo, a saber: cidadania empresarial, filantropia empresarial, filantropia estratégica, solidariedade corporativa, responsabilidade social empresarial, organização cidadã.

Logo após, em terceiro lugar, vêm as áreas de administração, de avaliação de projetos, a contábil, o empreendedorismo e a gestão cultural, com a mesma expressão numérica. A administração vem refletindo, nesta posição, uma das deficiências das instituições de Terceiro Setor. Nem sempre se encontra um profissional com práticas administrativas capaz de tomar decisões e realizar ações eficazes de modo a atingir os fins pretendidos, gerenciando essas instituições.

A avaliação de projetos, também é uma atividade que nem sempre se encontra presente nas instituições de Terceiro Setor, mas tem papel fundamental nas instituições.

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa. (AGUILAR E ANDER-EGG 1999 P.31)

A questão contábil encorpa a lista de fragilidades do setor. A obrigação de prestar contas de forma efetiva deixa claro que essa área não é exclusiva do setor lucrativo. As demonstrações contábeis, pelo conjunto de particularidades qualitativas e quantitativas que possuem,

demonstram o principal instrumento de confiabilidade e transparência, além de ser uma exigência legal. As prestações de contas bem feitas são a garantia da disponibilidade de novos recursos e o contrário significa a perda de parcerias e até o fim da entidade.

O empreendedorismo, que se apresenta com a mesma expressão quantitativa dos três anteriores, reflete a necessidade das instituições de se apoderarem de uma forma inovadora ao se dedicarem às suas atividades, construindo um novo método com o conhecimento disponível.

A gestão cultural demonstra importância vital nas relações humanas, ao se tornar fator chave para o entendimento da cultura como fator intrínseco à conquista de melhor qualidade de vida. Essa gestão se destina aos projetos culturais que têm leis federais específicas para suas criações, assim como as leis estaduais de incentivo à cultura.

Daqui para frente, todos os temas têm pontuação solitária, mas nem por isso estão relegados a menor importância. O tema aspectos jurídicos demonstra a necessidade de se ter uma visão geral sobre os diversos aspectos da legislação aplicável ao setor, a fim de adquirir consciência sobre a importância das questões jurídicas na gestão, que possam zelar pela instituição no dia a dia.

A comunicação é sem dúvida uma ferramenta essencial na elaboração da imagem de uma instituição, com a possibilidade de divulgação de seus objetivos, valores, missão, estratégias e planejamentos, criando uma relação cultural, mobilizadora e de interação com o meio público.

O cooperativismo é uma área específica e surge como uma necessidade de se chamar à participação todos os envolvidos, sem discriminação, conhecendo e decidindo sobre os objetivos e metas do trabalho conjunto, elegendo seus representantes e cumprindo os acordos estabelecidos pela maioria. O curso prepara para a organização e atuação das cooperativas e suas relações com o cooperado, o consumidor e a comunidade, gerando oportunidades de trabalho e renda.

A gestão ambiental reflete a necessidade de se sustentar atitudes de conscientização para resolução das questões ambientais nos aspectos relacionados à legislação, às interações envolvidas no meio ambiente e às tecnologias voltadas para a minimização de impactos.

As iniciativas sociais se apresentam como verdadeiros desafios onde seus idealizadores são movidos por indignação, ideais e muito empreendedorismo. Os produtos, técnicas e metodologias simples e replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade, são capazes de promover transformação social em diversos locais. Nelas, são encontradas pessoas que disseminam valores, agregam e orientam pessoas, que se responsabilizam por sonhos muitas vezes sem certeza da possibilidade de concretizá-los. O curso aborda a gestão de conflitos, avaliação, aprendizagem e sustentabilidade de iniciativas sociais.

Finalmente, aparece o tema do voluntariado, revelando a preocupação com a gestão dessas pessoas interessadas em dar o melhor de si em prol de outros, como forma de melhorar a realidade de seu entorno, de sua cidade, de seu país. Os cursos abordam temas relacionados à prática do voluntariado, regulamentação e legislação do trabalho voluntário, comunicação dos programas, compromisso e atuação social, além do gerenciamento dos voluntários e comportamento organizacional.

As áreas do quadro N° 3, em oferta nos cursos de profissionalização, quando exploradas em seus blocos de conteúdos, se desdobram em várias disciplinas que farão parte do quadro N° 4, abaixo demonstrado.

QUADRO Nº 4 - PRINCIPAIS DISCIPLINAS OFERTADAS NOS CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE TERCEIRO SETOR POR NÍVEL DE FORMAÇÃO

| DISCIPLINAS                         | CAPACITAÇÃO | MÉDIO    | EXTENSÃO | SUPERIOR | LATO SENSU | MBA       | TOTAL      |
|-------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|------------|-----------|------------|
| Gestão de Terceiro Setor            | 9           | 2        |          |          | 7          | 4         | 22         |
| Gestão de Projetos                  | 1           |          |          |          | 13         | 2         | 16         |
| Responsabilidade Social             | 6           |          | 1        |          | 4          | 3         | 14         |
| Captação de Recursos                | 5           |          |          |          | 6          | 2         | 13         |
| Comunicação e Marketing             | 4           | 1        |          |          | 7          | 1         | 13         |
| Gestão Pessoas/Voluntariado         | 7           | 1        |          |          | 5          |           | 13         |
| Elaboração de Projetos              | 4           |          | 1        |          | 6          | 1         | 12         |
| Ética e Rede                        | 3           |          |          |          | 8          | 1         | 12         |
| Avaliação de Projetos               | 5           | 1        | 1        |          | 3          | 1         | 11         |
| Legislação/Aspectos Jurídicos       | 6           |          |          |          | 4          |           | 10         |
| Orçamento e Finanças                | 3           | 1        |          | 1        | 5          |           | 10         |
| Sustentabilidade                    | 4           |          |          |          | 6          |           | 10         |
| Planejamento Estratégico            | 1           |          |          |          | 5          | 3         | 9          |
| Cidadania                           | 1           |          |          |          | 3          | 1         | 5          |
| Marco Legal                         | 2           |          |          |          | 3          |           | 5          |
| Políticas Públicas e Terceiro Setor | 2           |          |          |          |            | 2         | 4          |
| Relações Internacionais             |             |          |          | 1        | 2          |           | 3          |
| Empreendedorismo                    |             |          |          |          |            | 2         | 2          |
| Formação de Educadores Sociais      | 1           |          |          |          |            |           | 1          |
| Cuidadores de Idosos                | 1           |          |          |          |            |           | 1          |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>65</b>   | <b>6</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>87</b>  | <b>23</b> | <b>186</b> |

Como as disciplinas se repetem nos cursos oferecidos, vimos os números crescerem neste terceiro quadro, embora a proporção para os níveis de formação permaneça o mesmo do quadro Nº 2.

A primeira disciplina, gestão de Terceiro Setor e a segunda gestão de projetos englobam vários assuntos, tratados nas outras disciplinas como responsabilidade social, planejamento estratégico, legislação, voluntariado, projetos, recursos e comunicação. Na verdade, os conteúdos se assemelham nas duas disciplinas que também incluem a cidadania, ética e rede, a formação de educadores, política, relações e direito internacionais, e intersetorialidade. Elas pretendem mostrar o panorama de todo o setor.

A captação de recursos constitui um conjunto de ações diversas, realizadas com o objetivo de gerar recursos financeiros, materiais e humanos capazes de possibilitar a consecução dos objetivos da instituição. Dessa forma, os cursos de captação de recursos constituem ferramenta imprescindível para desenvolvimento da atividade meio, realizada por essas instituições de Terceiro Setor para sua sustentação. Diante dessa importância, várias outras disciplinas estão diretamente relacionadas à captação de recursos como: gestão de Terceiro Setor, gestão de projetos, elaboração de projetos, orçamento e finanças, sustentabilidade e planejamento estratégico. São seis assuntos que se interrelacionam e representam mais de 30% do total das disciplinas a serem oferecidas para profissionalização no setor.

A elaboração de projetos é outra ferramenta que expressa claramente os objetivos a alcançar, as ações e metas a executar, os recursos e meios necessários para tanto e as formas de se avaliar a mudança proposta. A pesquisa revelou que em torno de 30% dos cursos, oferecidos no setor, contempla esta disciplina. Também é imprescindível para se captar recursos junto a órgãos e empresas públicas ou privadas nacionais ou internacionais.

A ética propõe ações consideradas aceitáveis socialmente baseadas em valores pré-estabelecidos pela entidade. Nessa questão, os cursos ajudam a pré-estabelecer essas regras. Já as redes, promovem conhecimentos e debates entre pessoas e instituições que se articulam desejando compartilhar experiências em questões sociais. As organizações se articulam em rede, buscando se solidarizarem em suas causas. É um tema atual e, em tempos de tantos escândalos e denúncias de fraude e corrupção, que invadem o setor, vimos surgir a CPI das ONG's, mostrando quão difusa é a idéia que os políticos têm do Terceiro Setor e, principalmente da finalidade dos recursos públicos, aplicados sem preocupações éticas.

A disciplina Orçamento e Finanças auxilia as entidades a fazerem uso do orçamento em sua gestão financeira, permitindo um melhor planejamento, direcionamento e controle de seus

recursos, bem como definir os valores necessários à execução dos projetos e à sobrevivência dessas entidades em tempos futuros.

A sustentabilidade surge como um fato de que não diz respeito somente à dimensão financeira das instituições, mas sim, a uma visão mais ampla e complexa de capacidade de acesso regular a recursos de toda ordem, qualidade técnico-organizacional e gerencial e o projeto institucional. É uma questão fundamental para as entidades: como continuar existindo sem viver ciclos constantes de falência por falta de financiadores.

O planejamento estratégico propõe um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas, analisando e avaliando as condições da instituição, seus pontos fracos e fortes, e as possibilidades externas que se delineiam para mudança de novos rumos. É parte das preocupações com a gestão e a profissionalização do Terceiro Setor. Significa que é preciso parar de resolver as questões imediatas para pensar no futuro.

A cidadania encontra-se relacionada com os direitos fundamentais do homem e à dignidade humana. Sabendo-se que viver coletivamente é um ato social, deixa de ser um ato individual para ser coletivo, num processo de luta para conquista de direitos. A cidadania é o tema de muitas ONG's e do Terceiro Setor.

A mais recente alteração do marco legal das organizações de Terceiro Setor é a lei das Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (Brasil, Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999), que também dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos. Trata-se de uma lei que, segundo Modesto (2006 p.15), “inovadora, útil e positiva, a sugerir novas abordagens e interpretações sobre o tema e eventualmente novas correções e aperfeiçoamentos”. A disciplina Marco Legal encontra-se diretamente ligada à de Legislação e Aspectos Jurídicos, já que todas duas se baseiam nas leis do setor.

As políticas públicas se inserem no contexto de um estado burocratizado onde as instituições de Terceiro Setor ganham espaço na cena política, constituindo uma alternativa de eficácia a essa gestão. Sem eximir-se de sua responsabilidade, o Estado transfere algumas competências para as organizações da sociedade civil que assumem em parceria as ações sociais, possibilitando à população melhor qualidade de vida. Muitas propostas novas surgem no Terceiro Setor e, mais tarde, se transformam em políticas públicas. Muitas entidades discutem as políticas públicas visando interferir nelas, alterando-as no sentido de maior democratização e mais eficiência.

As relações internacionais acontecem na medida em que organismos internacionais financiam programas nas organizações civis, adotando critérios mais exigentes das práticas de gestão tais



como: obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, contrapartida financeira da entidade, redução do período de financiamento, apresentação do retorno e prestação de contas, entre outros. As relações internacionais mudam as rotas de destino dos recursos sociais do primeiro mundo, que se dirigem a diferentes países periféricos, segundo as prioridades políticas de cada momento.

A formação de educadores sociais é imprescindível, para, junto com os meios disponíveis, se ajustar aos fins educacionais com autonomia, os valores humanos, a formação do cidadão, a visão crítica e criativa. Possibilita a discussão de temáticas de interesse cotidiano, nas quais a co-responsabilidade pode se tornar uma meta a ser atingida e, também, proporciona a construção da identidade institucional sempre em sintonia com a missão.

O curso de cuidadores de idosos aparece no rol dos cursos de profissionalização da gestão de Terceiro Setor como uma preocupação de também oferecer a formação desse profissional, que desponta no mercado como uma necessidade contemporânea da população, que a cada dia tem a expectativa de vida aumentada.

O quadro N° 5 a seguir, se apresenta com as disciplinas separadas por localidade.

## QUADRO N° 5 - CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

## DISCIPLINAS POR LOCALIDADE

| DISCIPLINAS                         | SP        | RGS       | RJO       | MG        | PR        | GO        | TOTAL      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Gestão de Terceiro Setor            | 9         | 4         | 3         | 2         | 1         | 1         | 20         |
| Elaboração de Projetos              | 8         | 1         | 3         | 2         | 1         | 2         | 17         |
| Gestão de Pessoas/Voluntariado      | 10        | 1         | 2         | 1         | 1         | 2         | 17         |
| Gestão de Projetos                  | 4         | 3         | 3         | 2         | 2         |           | 14         |
| Responsabilidade Social             | 7         | 1         | 2         | 1         | 1         | 2         | 14         |
| Captação de Recursos                | 6         |           | 4         |           | 1         | 2         | 13         |
| Comunicação e Marketing             | 7         | 1         | 2         | 1         | 1         | 1         | 13         |
| Legislação/Aspectos Jurídicos       | 5         | 1         | 2         | 1         | 1         | 2         | 12         |
| Planejamento Estratégico            | 6         |           | 2         | 2         | 1         | 1         | 12         |
| Sustentabilidade                    | 4         | 1         |           | 2         |           | 1         | 8          |
| Orçamento e Finanças                | 4         | 2         | 1         | 1         | 1         |           | 9          |
| Avaliação de Projetos               | 6         |           | 2         |           |           |           | 8          |
| Políticas Públicas e Terceiro Setor | 3         | 2         | 1         | 1         |           | 1         | 8          |
| Ética e Rede                        | 2         | 2         |           |           | 2         |           | 6          |
| Marco legal                         | 3         |           |           | 1         |           |           | 4          |
| Cidadania                           | 2         |           | 1         |           |           |           | 3          |
| Relações Internacionais             |           | 2         |           | 1         |           |           | 3          |
| Cuidadores de Idosos                | 1         |           | 1         |           |           |           | 2          |
| Formação de Educadores Sociais      | 1         |           | 1         |           |           |           | 2          |
| Empreendedorismo                    | 1         |           |           |           |           |           | 1          |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>89</b> | <b>21</b> | <b>30</b> | <b>18</b> | <b>13</b> | <b>15</b> | <b>186</b> |

A disciplina Gestão de Terceiro Setor é a mais ofertada no total, mas em São Paulo, estranhamente, a preocupação com a gestão de pessoas/voluntariado vem em primeiro lugar. Junto com a elaboração de projetos, esse tipo de gestão encontra-se na mesma proporção na oferta total, mas ainda em maior número em São Paulo, indicando que estas constituem uma grande demanda e uma das maiores dificuldades das instituições. Ao contrário do que se podia esperar, a responsabilidade social vem antes da necessidade de captação de recursos, preocupação primária das instituições de Terceiro Setor, empatando com a necessidade de comunicação e marketing. No total, São Paulo tem um número significativamente maior de disciplinas em oferta que os outros estados pesquisados. Esta concentração se deve ao grande

número da população e ao intenso desenvolvimento do estado no segundo setor, que, automaticamente, se reflete em condições favoráveis para ações em prol do bem estar social, pelo Terceiro Setor.

Enfim, os cursos de profissionalização de Terceiro Setor encontram-se no mercado, para que os diferentes profissionais deles se utilizem para melhor se adaptarem às necessidades específicas do setor, fornecendo apoio na execução dos trabalhos de gestão. Neste cenário, dois aspectos são relevantes: o primeiro é que não se trata de um fenômeno novo: há muito tempo houve implicação entre os fatores curso>profissionalização. O segundo ponto importante é que esta participação profissionalizada, e neste setor propõe “novos grupos,” que se constroem diferentemente, com a consciência de cooperação e sociabilidade no trabalho, com vistas à sustentabilidade na instituição, e, mais à frente, promovendo melhor qualidade de vida para todos.

## **CAPÍTULO. IV**

### **1 - O ESTUDO DOS CASOS**

O estudo dos casos se insere na gestão de três organizações de Terceiro Setor, especificamente que se ocupam da educação infantil, para análise dos sistemas de gestão e para o estabelecimento de relações entre as características e os conceitos, discutidos pela revisão bibliográfica: o Terceiro Setor, com foco na gestão institucional, o voluntariado como agente complementar, a importância da missão e a necessidade da profissionalização nas instituições de educação infantil.

As instituições foram escolhidas em função das similaridades no tipo de atendimento realizado:

A- Pertencem ao campo da educação infantil por ser uma área de grande importância dentro do Terceiro Setor.

B- Possuem um número de mais de 100 crianças atendidas, o que demonstra uma ação efetiva.

C- Apresentam um tempo de funcionamento superior a 20 anos, pois, para trabalhar a profissionalização é necessário um longo processo de gestão.

D- Todas dispõem do título de filantropia, o que pressupõe a não intenção de lucros e conseqüentemente a utilização dos recursos em igual condição.

E- Todas são conveniadas com a Prefeitura de Belo Horizonte, o que pode demonstrar um certo nível de profissionalismo.

A pesquisa de campo foi desenvolvida com uma variedade de fontes de informações que propiciaram dados coletados em diferentes momentos, em situações variadas e provenientes de diferentes informantes, a partir do uso dos seguintes instrumentos metodológicos:

- Pesquisa documental nas instituições escolhidas acerca dos seguintes temas: histórico, estatuto, fontes financiadoras e métodos de gestão.

- Entrevistas em profundidade, com fundadora, (em duas instituições os fundadores já faleceram), funcionários, diretoria e voluntários, respeitando-se a disponibilidade dos sujeitos, mediante roteiro semi-estruturado, aplicadas nas instituições, a partir de um pequeno número de perguntas abertas, concentradas em torno de escolhas conscientemente formuladas, e

definidas em função da relevância que têm dentro da problemática estudada, levando-se em conta o provável nível de informação dos entrevistados que traduzem os objetivos específicos da pesquisa. O roteiro para as entrevistas teve como tema os conceitos chave do presente projeto, além das particularidades históricas de cada instituição (ANEXO 1).

Os dados foram transcritos em um diário de campo e registrados com o objetivo de analisar os depoimentos dos indivíduos. A análise dos dados, seguindo orientação semelhante à estratégia da coleta de informações, privilegiou a análise qualitativa do fenômeno social estudado.

Foi necessário determinar os principais focos encontrados durante a investigação e estabelecer os contornos do estudo, diante do fato de que não foi possível explorar todos os ângulos do fenômeno no prazo que é razoavelmente limitado.

Houve necessidade, também, de prestar atenção nas novas categorias que emergiram da interação, estabelecida com as instâncias estudadas, envolvendo uma constante negociação com os informantes sobre aquilo que é relatado, o que pode ou não e o que deve ou não se tornar público.

Na fase de análise de sistematização da experiência houve a necessidade de se juntar o material colhido, analisar, relacionar dados e informações de diferentes fontes, e tornar disponível aos informantes para que manifestassem suas reações sobre a relevância e a acuidade do que ficou descrito.

A realização da escrita da dissertação, abordando os casos separadamente, ou cruzando a informação dos vários casos, comparando as três experiências, reconhecendo os aspectos da profissionalização da gestão e as soluções encontradas pelas instituições serviram para estruturar as recomendações do guia, objeto do projeto de intervenção.

Este estudo de casos foi desenvolvido nas Instituições ora denominadas A, B e C e o quadro a seguir, Nº 6, contém a classificação dos entrevistados em cada uma delas.

QUADRO Nº 6 – RELAÇÃO DE PESSOAL ENTREVISTADO

|                | INSTITUIÇÃO<br>A | INSTITUIÇÃO<br>B | INSTITUIÇÃO<br>C | TOTAL |
|----------------|------------------|------------------|------------------|-------|
| FUNDADORES     |                  | 1                |                  | 1     |
| CORPO DIRETIVO | 1                | 1                | 1                | 3     |
| COORDENADORES  | 1                | 2                |                  | 3     |
| EDUCADORES     | 1                | 1                |                  | 2     |
| AUXILIARES     | 1                | 1                |                  | 2     |
| VOLUNTARIOS    | 1                | 1                | 1                | 3     |
| ASSIST. SOCIAL |                  |                  | 1                | 1     |
| PSICÓLOGA      |                  |                  | 1                | 1     |
| ADMINISTRADORA |                  |                  | 1                | 1     |
| TOTAL          | 5                | 7                | 5                | 17    |

Foram entrevistadas cinco pessoas na Instituição A, sete pessoas na Instituição B e cinco pessoas na Instituição C; e, com relação ao gênero, dessas 17 pessoas somente 1 é homem. Este dado mostra um desequilíbrio com a maciça participação das mulheres nas Instituições.

Foi necessário entrevistar, também, um membro do Movimento de Luta Pró Creches, como uma necessidade surgida ao longo do processo.

Antes da aplicação do roteiro de entrevistas semi-estruturado, todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e sobre o projeto de intervenção. Não houve obrigatoriedade de identificação dos participantes para não causar constrangimentos.

As entrevistas foram realizadas nos respectivos locais de trabalho dos entrevistados, em diversos momentos, durante o horário normal das atividades profissionais. As respostas foram gravadas e transcritas. Os resultados desse processo foram analisados e agrupados por assunto para comparação e como uma possibilidade de referência futura.

Por considerar as especificidades do objeto de pesquisa, foi feita a opção por uma abordagem

qualitativa, visto que foi descrito, a partir de comparação de estudos de casos, a trajetória da construção das práticas de gestão das três organizações, visando à análise e à comparação, baseadas em suas missões institucionais, rumo ao processo de profissionalização da gestão.

Em uma das instituições escolhidas, a observação participante foi adotada já que se refere, segundo Serva e Júnior (1995), a uma situação de pesquisa em que observador e observado encontram-se numa relação de proximidade. Essa situação pode gerar angústia no pesquisador comparando-se às outras metodologias, pois traz maiores dificuldades e obstáculos comportamentais a serem transpostos. Gera, também, alguns limites à análise, devido ao envolvimento com o objeto de estudo, podendo suscitar uma visão crítica quanto ao contexto institucional e a atuação individual.

Porém, qualquer que seja a metodologia adotada, ela não é neutra. Sempre serão deixadas marcas pessoais e subjetivas nos resultados de pesquisa. Isso não significa que não seja possível se fazer um trabalho rigoroso, já que, com muito cuidado, a subjetividade não vai prevalecer. Esse cuidado consiste em estabelecer um caminhar constante entre teoria e dados, sem perder de vista os significados culturais dos atores pesquisados, afinal, a pesquisa qualitativa privilegia: “essencialmente a compreensão dos comportamentos dos sujeitos da investigação” (Bogdan e Biklen, 1999, p.16).

A observação participante é um compartilhar consciente,

como um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados, e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados. Logo, o observador é parte do contexto, sendo observado, no qual ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa; o papel do observador participante pode ser uma parte integral da estrutura social ou ser simplesmente periférica com relação a ela (SCHWARTZ E SCHWARTZ, Apud HAGUET, 1987 p.163).

Como a pesquisa qualitativa tem como instrumento-chave os dados coletados e, em sua maioria são essencialmente descritivos, houve preocupação muito mais com o processo, dada a singularidade de cada caso, e não simplesmente com os resultados.

## 2 - RESULTADOS

### 2.1 – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES

Todas as entidades pesquisadas estão situadas em Belo Horizonte, e encontram-se em atividade há mais de 20 anos. Duas possuem sede própria e uma tem a sede em regime de comodato com uma organização religiosa, que garante total despreocupação quanto à utilização. Todas possuem mão de obra remunerada nas áreas de atendimento e administração, e voluntária, nos trabalhos indiretos de apoio e captação de recursos. Todas têm convênio com a Prefeitura de Belo Horizonte, recebendo valores financeiros e alimentação básica, mas têm que complementar os custos institucionais com recursos obtidos com doações, promoção de eventos e outros instrumentos geradores de recursos financeiros.

Durante as entrevistas, ficou claro que elas reconhecem a importância de um profissional preparado e qualificado em gestão de Terceiro Setor à frente dessas instituições, mas somente duas delas ( B e C ) possuem estes profissionais; a Instituição A avalia que a realidade financeira impede a criação de tal cargo. Também foi possível perceber alguns traços culturais inerentes a todas três Instituições que influenciaram positivamente no processo de funcionamento da gestão ao longo dos anos. É o fato de que elas têm clareza de seus objetivos e metas expressos em seus planos de ação construídos anualmente. Os depoimentos a seguir ilustram esse ponto de vista:

Todas as pessoas que trabalham em instituições como essa vão lhe dizer a mesma coisa: a gente batalha muito; são reuniões que não têm hora para acabar. São os planejamentos, a luta para mantê-los, sempre assim. Todas as pessoas da minha época conseguiram assim, com muita luta (coordenadora da Instituição A).

“A área administrativa é muito séria, dela dependem todas as outras. Anualmente, quando fazemos o projeto institucional, traçamos as obrigações da área administrativa” (coordenadora administrativa da Instituição B).

“O planejamento estratégico cria cenários que nos auxiliam na criação das metas para o ano” (vice-presidente da Instituição C).

É visível que esses funcionários trabalham arduamente para conseguir atingir seus objetivos e têm conseguido manter esses espaços ao longo de tantos anos, embora enfrentem as restrições dos recursos financeiros que marcam o cotidiano de todas essas instituições.



## 2.2 – HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES

Com relação aos históricos e suas conseqüências, percebe-se que a Instituição A demonstra que ela foi criada por um grupo de cinco mães que foi reivindicar uma creche à associação do bairro. Ela nasceu do próprio público assistido que inicialmente trabalhava como voluntário.

A Instituição nasceu do desejo das mães. Elas precisavam trabalhar. Um grupinho de mães foi até a associação de bairro dizer que precisava de uma creche para poder trabalhar. Assim, ela começou com onze crianças para dar banho e alimentação; cuidar e educar (voluntária Instituição A)

As outras duas, B e C, foram criadas por camadas sociais mais favorecidas para atender à população de baixa renda, constituindo uma iniciativa “de cima para baixo”. Segundo a fundadora da Instituição B,

A entidade foi criada por um grupo de senhoras que viu a necessidade de fazer algo na área de assistência à saúde e à educação. Primeiro foi construído um posto de saúde depois, a obra que atende hoje na educação infantil a 180 crianças. As domésticas precisavam trabalhar e não tinham onde deixar suas crianças. Algumas famílias se reuniram e articularam o processo de construção e manutenção.

Conforme consta do histórico da Instituição C, ela nasceu do espírito cristão da família de um professor que, em 1956, atendendo a um pedido do pai, separou parte da chácara onde residia, para fundar, no local, uma instituição filantrópica de amparo às crianças, filhas de mães pobres do bairro onde morava.

Percebe-se que o crescimento foi muito mais intenso nas duas últimas demonstrado pela estrutura física, maior número de funcionários e porque melhor incorporaram a profissionalização na gestão. Tudo isso pode ser conseqüência provavelmente do nível de relacionamentos destas camadas mais abastadas e, portanto, com mais possibilidades de articulações que favoreceram o sucesso das empreitadas.

## 2.3 – CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO

A gestão praticada em todas as instituições pesquisadas tem à sua frente, cotidianamente, mulheres na faixa dos 45 a 60 anos; uma com nível de formação médio e duas com nível superior, que se encontram há mais de 15 anos na coordenação de cada uma delas. Enfrentam o desafio de serem vistas como pessoas comprometidas com o alcance dos objetivos da

instituição, persistentes e capazes de construir alternativas para manutenção de todas as necessidades que porventura ocorram.

No corpo diretivo, que é voluntário, foi encontrada a presença masculina em duas delas. O organograma das instituições está atualizado obedecendo às normas do Código Civil Brasileiro, como uma resposta à obrigação legal e uma exigência da parceria com a Prefeitura de Belo Horizonte. Esta atualização consiste na redação e formatação de propostas e do mínimo de cargos exigidos: presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e conselho fiscal.

Diante da pesquisa documental e dos relatos, de um modo geral, observa-se em todas essas instituições pesquisadas uma forma de gestão bem específica, própria de cada uma delas, com diferentes níveis e formas de execução. São práticas que caracterizam a gestão do Terceiro Setor e também a profissionalização:

A) Alguns processos são definidos à medida que o trabalho se desenvolve justificados pela tese de que, na educação, predomina o estado dinâmico das ações. Segundo a auxiliar administrativa da Instituição A:

“precisamos ter um processo organizado para captar recursos, mas a escola é muito dinâmica, o tempo nunca dá e procurar novos recursos gasta muito tempo. Então, na medida que vão aparecendo oportunidades, vamos trabalhando.”

B) Na maioria das vezes os processos são construídos de acordo com a capacidade dos gestores, auxiliados por aqueles que, apelados, podem contribuir para a solução dos problemas que vão surgindo. “Eu tive muitas dificuldades, queria fazer tudo bem feito, aliás nem podia fazer de outro jeito porque principalmente essa parte de documentos é muito importante. Então ligava e ainda ligo para pessoas que possam me ajudar” (coordenadora Instituição A).

C) Mas a pesquisa também encontrou, nesses variados tipos de gestão, estratégias que possibilitaram que estas instituições não apenas utilizassem os saberes investidos de seus funcionários e voluntários nas decisões do dia-a-dia, mas colocassem em prática instrumentos de gestão adaptados a cada modo, que disponibilizaram informações necessárias para as tomadas de decisões mais acertadas.

Estamos elaborando um plano de escalonamento para o horário de almoço das funcionárias que é o mesmo horário do sono das crianças. Não é viável pagar horas extras neste horário. Fazendo um horário diferente para cada educadora, será possível atender às crianças, desonerando a entidade (coordenadora Instituição A).

Este é um processo de gestão de recursos humanos que, embora a coordenadora não tenha essa consciência enquanto processo formal gerencial é uma estratégia utilizada para minimizar custos.

Começamos a descrever todos os processos de renovação de documentos como: licença para educação infantil, certificados do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente, Conselho Municipal de Assistência Social, Conselho Nacional de Assistência Social, publicações obrigatórias de balanços, relatórios para a Previdência Social e outros, com calendário de vencimento e data para iniciar os processos (coordenadora administrativa Instituição B).

Todos esses documentos têm data fixa para vencimento e devem ser renovados em tempo, sob pena de a instituição perder benefícios pelo não cumprimento das datas. A grande dificuldade é que alguns são pré-requisitos para outros. É preciso estar atento a todos os vencimentos e não somente ao próximo a vencer.

Também na Instituição C foi encontrado um instrumento de gestão adaptado: “Nossa administração é voltada para a meritocracia, com plano de cargos e salários” (vice-presidente Instituição C).

D) Todas elas têm acompanhado a difusão de novas técnicas de gestão disponíveis no mercado, como captação de recursos e elaboração de projetos; ou porque já são profissionais, ou porque já fizeram cursos oferecidos por parceiros e têm recebido ofertas por e-mail de tantos outros cursos. Aparentemente, com capacidade e de maneira personificada, têm aplicado essas técnicas adaptando-as a cada realidade institucional.

E) Segundo o vice-presidente, que é administrador da Instituição C, “conseguimos parceria com uma empresa especializada para sistematizar os procedimentos de gestão administrativo-financeira. Temos um planejamento estratégico.”

Estes profissionais estão cientes de que a utilização dessas técnicas e ferramentas de gestão, originariamente conhecidas no segundo setor, já estão incorporadas no Terceiro Setor pelos cursos de profissionalização da gestão oferecidos no mercado.

F) Mas acreditam que elas não constituem a garantia da sustentabilidade das instituições que as adotam. Concordam que: ferramentas e processos de nada valem, se os profissionais não possuírem sensibilidade e capacitação para essa utilização, e adoção de práticas próprias capazes de garantir a devida operacionalidade na busca de uma gestão de maior qualidade e produtividade. Ele complementa: “o curso de administração tem as ferramentas, mas a experiência, a vontade e a vocação para o setor é fundamental para o sucesso da gestão” (vice-presidente Instituição C).

G) Em todas as três instituições foi identificada uma estrutura organizacional com setores definidos de administração e pedagogia utilizando as ferramentas de comunicação, elaboração e avaliação de projetos e reuniões periódicas. Essa última, segundo todos os entrevistados, tem sido a que mais tem produzido efeitos positivos a curto prazo. Isso demonstra o caráter cooperativo próprio das relações dos recursos humanos no Terceiro Setor:

Temos reunião toda sexta-feira às 10 horas: presidente, coordenação administrativa, pedagógica, de serviços e supervisão geral para solução das questões corriqueiras. As outras são encaminhadas ao Conselho Fiscal (coordenadora pedagógica Instituição B).

Também na Instituição C, a psicóloga relata a experiência das reuniões: “Há uma interlocução freqüente entre as coordenações com reuniões semanais, com resultados bem positivos”.

H) As Instituições B e C também contam com estruturas organizadas de assistência social, psicologia e voluntariado. Mas os processos básicos da gestão de todas elas se constituem em controle de custos e prazos, alinhados de forma extremamente forte e incorruptível à missão institucional. Elas se preocupam em manter receita e despesa em sintonia com os princípios éticos expressos na missão. Preocupam-se, também, entre outras tantas obrigações, com os prazos de pagamentos e vencimentos de documentos como o de filantropia e licença para exercerem a educação infantil.

I) Observa-se que dentre as estratégias utilizadas na gestão pelas instituições, existe uma hierarquia, sendo que a mais sofisticada é o planejamento estratégico, lhe conferindo um “status” organizacional porque se constitui como processo que antecipa a mobilização para se construir o futuro. Este é um processo considerado sofisticado diante das urgências cotidianas que se apresentam para enfrentamento nestas instituições. Ele avança na medida em que estabelece as regras de conduta para o trabalho que a instituição deve usar efetivamente, para atingir metas, objetivos e efetivamente, fazer escolhas para antecipar benefícios.

A Instituição C, que possui um planejamento estratégico, ainda não vê efeitos produzidos pela adoção desta ferramenta. A assistente social informa que o empenho e a capacidade de articulação dos membros da diretoria determinam o sucesso do uso desta ferramenta de gestão, sem se desprezar a necessidade de um tempo de médio a longo prazo para demonstrar seu efeito: “a diretoria precisa se identificar com a ferramenta; não adianta se profissionalizar se ela não der o respaldo. Diretoria identificada é força de articulação. E ainda é preciso dar tempo ao tempo para se ter respostas a médio e longo prazo” (assistente social da Instituição C).

As outras duas instituições não possuem essa ferramenta estruturada, mas os planos de ação construídos anualmente demonstram uma proximidade com a teoria do planejamento estratégico.

J) Outra estratégia utilizada são os projetos. A adoção de projetos demonstrou maior facilidade no gerenciamento eficaz de todo o trabalho a fim de atender aos objetivos propostos em todas as três instituições pesquisadas. Criar e implementar um projeto é uma decisão gerencial que depende de critérios. Diversos problemas que surgem no trabalho podem ser resolvidos com projetos. Eles nascem do desejo de se mudar a realidade, e são elaborados em função de uma necessidade específica, colaborando de maneira decisiva para o trabalho em geral. Eles são finitos: têm começo e término programados. Essa forma de organização do trabalho tem garantido o desenvolvimento contínuo dessas organizações em sustentabilidade.

K) Após o desenvolvimento de qualquer ação a avaliação tem o objetivo de aprimorar o conhecimento sobre sua execução e contribuir para o planejamento futuro.

Todos os meses temos um momento de avaliação com todos os envolvidos na instituição. Isto nos permite traçar novas metas com a possibilidade de, se necessário, fazer algumas correções nas nossas futuras ações (coordenadora Instituição A).

É importante contar sempre com pessoas de fora da instituição para compor as opiniões que farão parte das avaliações. Aqui, contamos sempre com o conselho de pais: eles opinam, sugerem e têm total liberdade para isso, porque sabem que serão ouvidos (coordenadora pedagógica Instituição B).

A avaliação está sempre presente nas etapas de planejamento, processo e resultados coletando dados importantes para chegar aos resultados. Ela está presente nos processos das atividades do dia a dia. Ela permite perceber em que medida o esforço da construção de novas formas de ação melhorou o desempenho individual e como consequência, o institucional (administradora Instituição C).

Realizar avaliações não é tarefa fácil, pois implica num processo que diante de um conjunto de atividades, analisa e mede informações que revelam o curso das atividades programadas.

As conclusões, além de servirem como registro que a instituição chegou sobre a ação, podem ser utilizadas para que essas informações sejam modificadas e também socializadas, junto a outras instituições envolvidas.

## 2.4 - A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Analisando-se os estágios de profissionalização, pode-se dizer que a Instituição A encontra-se no estágio inicial, executado pelo esforço individual da coordenadora administrativa presente há 18 anos trabalhando naquele local:

Eu entrei aqui quando estava construindo. Entrei como voluntária para pedir doações com carnês, material de construção, e outros recursos. Nessa época tinha uma coordenadora administrativa na entidade. Depois ela saiu e eu me tornei coordenadora administrativa; e nesse cargo eu devo estar há uns 15 anos. A história da gestão foi feita por mim, com o que fui adquirindo com a experiência e estou avaliando sempre o que precisa ser mudado. (coordenadora Instituição A).

A coordenadora relata que faz todo o serviço administrativo como prestação de contas, captação de recursos e correspondências externas; mas há um ano tem uma funcionária auxiliar de administração para garantir uma melhor solução com as questões da informatização.

A Instituição não possui uma declaração de missão além da que rege o estatuto, nem de valores. Tem um planejamento pedagógico que demonstra a ação e avaliação do programa a ser executado, mas não existem procedimentos padronizados nem definidos em termos de práticas de gestão para os trabalhos da área administrativa. As avaliações regulam as necessidades de mudanças nos procedimentos. Não existe um plano de captação de recursos, nem um plano de orçamento para administrar as finanças. As possibilidades de atraso ou extrapolação do orçamento existem, já que o tempo gasto no esforço de trabalhar com uma verba “carimbada”, ou seja, já sendo determinado o que pode ser usado, é maior que o gasto em novas captações de recursos: “aquela verba, que a PBH manda, não dá. Dentro da minha administração eu tento andar dentro desta verba, porque ela já vem carimbada. Os maiores esforços são para isso, depois, captar novos recursos” (coordenadora instituição A).

A verba do convênio com a PBH tem destinação pré-estabelecida e não pode ser utilizada para gastos fora das condições estabelecidas em manual próprio para instituições conveniadas. O convênio, que tem um formato único, prevê que elas dêem sua contrapartida nos demais custos institucionais, captando recursos. Ele só prevê o pagamento de um funcionário na área administrativa, o que dificulta a manutenção de profissionais para essa atividade de gestão.

A coordenadora relata que aprendeu fazendo, de acordo com suas experiências, seus valores, “batalhando, correndo atrás” de pessoas que poderiam ensiná-la a resolver seus problemas na gestão, incluindo o Movimento de Luta Pró-Creches – MLPC que acompanha há vários anos.

Ela reconhece a importância do MLPC como primeiro órgão preocupado com a profissionalização das entidades de educação infantil de Terceiro Setor. “Eu participo do MLPC há anos e é lá que eu fiz bastantes cursos que me auxiliaram na gestão e na coordenação; lá ou em outro espaço, mas que ele estivesse envolvido (coordenadora Instituição A)”.

Estranhamente o MLPC não apareceu na internet quando da realização da pesquisa sobre ofertas de cursos da profissionalização da gestão de Terceiro Setor. Portanto, fez-se necessária uma consulta ao movimento para esclarecimentos a respeito destes trabalhos. Segundo dados fornecidos por entrevista com o assessor de políticas públicas deste movimento, foi o MLPC quem instituiu a formação profissional dentro dessas entidades:

Os professores não tinham nenhuma formação pedagógica, nenhum curso superior. No momento, todos os profissionais têm formação. Temos 100 deles fazendo curso superior na UNIUBE – Universidade de Uberaba, que é uma parceria que o movimento fez para cursos à distância, com uma mensalidade de custo reduzido (assessor de políticas públicas – MLPC).

Ainda de acordo com o profissional, o MLPC tem sua origem em 1979 como movimento social inovador, fundado por cinco creches comunitárias, situadas nas regiões de Belo Horizonte, Contagem e Ibirité. Os motivos que levaram à criação do movimento foram desde os de buscar soluções para manutenção das creches, até a necessidade de inserção da mulher no trabalho e, portanto a necessidade de creches para seus filhos, para buscarem melhor qualidade de vida para todos. Hoje, o papel do MLPC na profissionalização das entidades de educação infantil de Terceiro Setor é o de capacitar os educadores, coordenadores pedagógicos, gestores e demais profissionais que trabalham na administração das instituições de Terceiro Setor. Ele complementa informando que há quatro anos o MLPC tem possibilitado cursos de capacitação pedagógica em parceria com a PUC Minas e Faculdade Newton Paiva e, na área da gestão administrativa, com a Faculdade Novos Horizontes, no curso de Ciências Contábeis. Também contratam profissionais da área de gestão que dão pequenos cursos na própria sede do movimento, de acordo com a demanda revelada por um diagnóstico realizado nas entidades de educação infantil de Terceiro Setor. Estes cursos incluem: captação de recursos, planejamento estratégico, avaliação, organização da entidade, cidadania, ética, aspectos jurídicos e contábeis. Na área de comunicação está, segundo ele, a deficiência:

Ainda não conseguimos avançar nessa área. Estamos lutando. Tentamos uma parceria com a PUC no curso de Jornalismo e Propaganda, para poder realizar um curso com nossos profissionais porque estamos vendo que toda a rede através da divulgação, pode trazer a comunidade para dentro dela; porque ela faz muita coisa, mas não tem como mostrar para as pessoas (assessor de políticas públicas – MLPC).

A coordenadora da Instituição A ainda informa que, no último ano, fez cursos na FUNDAMIG - Federação Mineira de Fundações e Associações de Direito Privado - sobre aspectos jurídicos de Terceiro Setor, captação de recursos e elaboração de projetos. Reconhece a importância de tais cursos inclusive para os diretores:

A diretoria não faz cursos, toda diretoria deveria fazer para saber o que é administrar uma entidade. Às vezes, a gente bate de frente com uma diretoria nova que chega sem saber nada. Um curso seria bom até para ensiná-los a aceitar um funcionário antigo, o saber dele (coordenadora Instituição A).

A Instituição está bem intencionada com respeito aos métodos de profissionalização que possam vir a melhorar e inovar a capacidade de gestão:

A entidade ao longo dos anos está percorrendo um caminho de profissionalização. Agora esse caminho é exigido pelo convênio com a PBH. Todos os órgãos com os quais trabalhamos, estão exigindo. Nós seguimos esse caminho por exigências externas, não estávamos procurando. Para crescer, tivemos que nos adaptar ou então ficaríamos naquela vida de receber pequenas doações, com a sustentabilidade mal elaborada (diretor da Instituição A).

Uma funcionária da administração informa que nunca fez cursos a respeito de Terceiro Setor: “Nunca fiz treinamento; eles são na maioria na área pedagógica. O administrativo fica sempre a desejar. Eu até entendo porque não sobra recurso e fica até difícil sair da instituição para fazer cursos” (funcionária Instituição A).

Uma educadora reivindica profissionalização para todos os cargos:

Todo mundo aqui está envolvido com a profissionalização; é necessário dar oportunidade a todos os funcionários para fazerem os cursos; profissionalização pra todo mundo! Nós temos que crescer e, para isso, precisamos nos preparar melhor (educadora Instituição A).

Todos esses funcionários consideram que a profissionalização já acontece na Instituição A em todos os setores e esperam que ela garanta a sustentabilidade às ações.

A Instituição B se apresenta mais profissionalizada, com processos formais de missão, valores, função e visão, demonstrados nas pesquisas documentais. Também foram encontrados vários processos sistematizados de:

- Estatuto.
- Regimento Interno.
- Projeto Político-Pedagógico.
- Publicação de anúncios convocatórios.
- Atas de Reuniões de Diretoria registradas.
- Admissão e demissão de funcionários.



- Avaliação de funcionários e de projetos
- Listagem de solicitação de vagas.
- Critérios para seleção do atendimento.
- Admissão e desligamento de assistidos.
- Perfil de famílias atendidas, com análise sócio-econômica e cultural.
- Pastas individuais de atendidos.
- Relatórios de atendimentos.
- Descrição de funções para todos os cargos.
- Projeto de avaliação de formação continuada do corpo docente.
- Projeto de captação de recursos.
- Previsão para compras e serviços.
- Relação patrimonial.
- Escrituração contábil mês a mês.
- Balanços e suas publicações.
- Atendimento ao voluntariado.
- Certificados oficiais em dia com vários órgãos públicos:
  - Conselho Nacional de Assistência Social.
  - Conselho Municipal de Assistência Social.
  - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente com projeto aprovado para captação de recursos através do Fundo da Infância e Adolescência.
  - Secretaria Municipal de Abastecimento.
  - Secretaria Municipal de Educação.

A Instituição B tem um planejamento que controla todo o sistema administrativo. São realizadas reuniões com a presidência e a gestão geral com uma equipe multidisciplinar de três coordenações: pedagógica, administrativa e de serviços, uma vez por semana, quando são compartilhadas as ações, criando uma unidade de integração e padronização na gestão. Todos os dados dos processos de custo, prazo, comunicação, capacitação e captação de recursos são coletados, avaliados e analisados; isto permite antecipar e prevenir resultados adversos, e auxilia na tomada de decisões que é sempre um consenso. Os processos são continuamente melhorados, os problemas são entendidos e eliminados para o sucesso da gestão. “Nossas reuniões são principalmente para dividir os problemas e encontrar soluções conjuntas” (coordenadora administrativa Instituição B).

Segundo a coordenadora pedagógica funcionária há 13 anos, o processo de gestão foi construído por muitos:

A gestão foi construída através do conhecimento das pessoas que aqui convivem, funcionários, voluntários, diretoria e também pelos órgãos externos, inclusive pelos auditores que nos auxiliaram nos processos. Foi um processo lento, natural, e, portanto, muito bem aceito por todos.

A coordenadora administrativa informou que “embora não seja esse o papel dos auditores, ciente das demandas, eles sugerem técnicas principalmente na área contábil que facilitem inclusive o próprio trabalho deles”.

O processo de profissionalização foi gradual, iniciado pelas voluntárias integrantes da diretoria que é muito comprometida com a causa. Diante das necessidades impostas pelas parcerias, elas se interessaram em fazer cursos em diversas áreas como: captação de recursos, aspectos jurídicos e contábeis, comunicação, marco legal, elaboração e avaliação de projetos, gestão de pessoal e voluntariado. Segundo a vice-presidente

O processo de profissionalização começou com as voluntárias: se empenharam e foram fazer os cursos. Foi muito positivo. A partir daí a Instituição vem crescendo num contínuo. Ela não parou. Está acompanhando o trabalho lá fora, não fica parada; começou a dar mais transparência em suas ações e, famílias assistidas, pessoas e empresas parceiras se manifestaram positivamente cientes da abertura da entidade neste processo. Quanto mais fazemos cursos mais crescemos em qualidade, visibilidade e sustentabilidade.

O fato do processo de profissionalização ter-se iniciado com as voluntárias e a maioria delas ocuparem cargos na diretoria, fez com que esta ação se tornasse imperativa aos demais funcionários que respeitam as relações de poder e o lugar social de cada integrante no contexto organizacional. A questão não é o exercício do poder e o conhecimento produzido a partir dele, mas sim, o exemplo que ele pode oferecer às pessoas submetidas a este poder. Elas têm a oportunidade de conhecer novos modelos e idéias que podem produzir novas formas de pensar, sentir ou agir, levando-as ao desejo de também participar dessa novidade.

A vice-presidente informou que todo o corpo diretor é ciente da necessidade de se interessar pela profissionalização. É fato que as parcerias foram as indutoras do processo, mas, ele não teria acontecido sem o desejo das pessoas: “foi um processo misto: a necessidade imposta por fatores externos e o desejo da Instituição, personificado nos voluntários da diretoria”.

A diretoria é muito atuante e percebeu a necessidade de melhor se qualificar para encontrar novas soluções para velhos problemas.

A fundadora da Instituição, que hoje faz parte do Conselho Fiscal, considera que o estágio de profissionalização se apresenta satisfatório. Na direção, na tesouraria, na administração, nas

coordenações e demais cargos, encontram-se profissionais formados e preparados para exercerem seus papéis: “aqueles que não eram formados para tal, se prepararam. Os novos só são admitidos já com a profissionalização.” Mas ela também enfoca a necessidade permanente de contato com os cursos e outros eventos enriquecedores: “através de cursos, seminários, palestras, encontros, estamos sempre em contato com orientações profissionais inovadoras acerca da gestão”. O fato de que é preciso ter profissionais para cada função específica já se internalizou na Instituição.

O compromisso e a visão da Instituição B encontrados na pesquisa documental foram construídos como resultado do processo de profissionalização e expressam esta preocupação:

Compromisso: exercer a qualidade e o aprimoramento constante dos processos como fatores essenciais ao desenvolvimento do ambiente organizacional. Orientar as ações e decisões por meio de competências diversas da diretoria, voluntários, funcionários e parceiros, sempre atentos aos programas de fortalecimento para a gestão do terceiro setor. (Compromisso OSP, 2004).

Visão: Ser uma instituição de referência, sustentável, pautada em uma gestão profissionalizada, alcançando os resultados de forma célere, econômica e eficiente (Visão OSP, 2004).

Em consonância com estas premissas, foram definidas práticas e estratégias utilizadas com o objetivo de elevar o desempenho operacional, citadas por uma funcionária da administração:

Realizamos encontros entre funcionários de instituições congêneres e parceiros para ampliação do diálogo que possibilita desenvolvimento das competências que geram maior eficiência. Esta estratégia visa compartilhar capacidades e conhecimentos ampliando a capacidade de enfrentamento dos problemas. Também nos preocupamos em obter maior capacidade técnica com os cursos, seminários e encontros de Terceiro Setor. Temos fontes variadas de recursos: Prefeitura, empresas, pessoas físicas, prestadores de serviços e eventos. Nos preocupamos em utilizar várias ferramentas de comunicação como folders, cartões de apresentação, Natal, aniversários e agradecimentos, folhinhas, cartas padronizadas para solicitação de doações e agradecimentos, impressos com histórico, logomarca, cartão postal com fotos, uniformes para funcionários e atendidos, e matérias publicadas em jornais demonstrando credibilidade social (funcionária Instituição B).

Um dos pontos fundamentais, para que as instituições sem fins lucrativos possam alcançar seus objetivos de forma eficiente, é investir na manutenção e na sustentabilidade de suas atividades por meio da captação e mobilização de recursos de forma variada. Órgãos governamentais, empresas, indivíduos, voluntariado, eventos especiais e projetos específicos, compõem o grupo que contribui para a sustentabilidade da instituição. Com relação à divulgação, ferramentas como marketing social, e comunicação visual são ações que legitimam o trabalho dando visibilidade e credibilidade social. Neste contexto de duas

importantes ferramentas, “captar recursos não traz apenas dinheiro, também promove a organização e aumenta o apoio da comunidade” (Abumanssur; Harswick, 2002, p.15).

Pode-se concluir que a Instituição B encontra-se em processo de profissionalização em todos os setores administrativo, pedagógico e financeiro, já que tem profissionais especializados em todas essas áreas exercendo cargos distintos para cada necessidade específica. A participação nos cursos de profissionalização da gestão pelos membros da diretoria associadas ao desenvolvimento e capacitação dos coordenadores produziram um caminho para obtenção de melhores resultados, na medida em que um conjunto de ações, práticas e conceitos foram absorvidos e passaram a fazer parte do cotidiano de todos eles.

Na Instituição C, a profissionalização da gestão se iniciou há dois anos. Segundo a declaração da assistente social, funcionária há vinte anos, antes desta data, faltavam registros adequados para se continuar a gestão construída pelos antigos funcionários. Essa gestão foi construída por eles, com seus saberes, suas experiências, sem nenhum curso e sem nenhuma formação específica. Os processos foram sendo elaborados de acordo com as necessidades de cada situação, em cada momento, reunindo opiniões, bom senso, intuição e consenso. Não havia a prática de registros dos processos de gestão. Era uma área de domínio da diretoria voluntária e alguns funcionários, centralizadores, que quando saíram levaram consigo a história das práticas da gestão. Foi necessário começar de novo.

Há dois anos tivemos a necessidade de compor novas ferramentas de trabalho em função da saída dos antigos funcionários. Foi um marco referencial. Daí vieram para a diretoria empresários da iniciativa privada. Ferramentas de gestão empresarial aplicadas ao Terceiro Setor sem levar em conta as particularidades inerentes ao setor, e adequações às realidades foram um equívoco. É preciso ter a sensibilidade. Isto não é um negócio. Trabalha-se em função da promoção do ser humano (assistente social Instituição C).

O atual presidente é o último dos remanescentes da família do fundador. Como é empresário do segundo setor, não tem muito tempo para se dedicar ao dia a dia da Instituição. Para conseguir que a diretoria ficasse com um papel mais estratégico, foram reforçadas as coordenações gerenciadas por profissionais específicos e o vice - presidente faz a ligação entre elas e a diretoria. Ele relata:

As decisões são tomadas pelo colegiado diante das demandas solicitadas pelas coordenações pedagógica, financeiro-administrativa e de integração social nas reuniões semanais, em interlocução com o vice-presidente que sou eu. Apelos e investimentos vão para a diretoria resolver (vice-presidente Instituição C).

As equipes das três coordenações: financeiro-administrativa, pedagógica e de interação social, se reúnem uma vez por semana com o vice-presidente, que, por sua vez, é porta-voz

para o restante da diretoria. As coordenações trabalham juntas para gerenciar com eficiência e aplicam as suas habilidades e as práticas estabelecidas nos processos de gestão elaborados por uma administradora que planeja, gerencia, integra e controla esses processos.

Existe uma padronização nos procedimentos de gestão com comprometimento dos envolvidos, uniformizando o gerenciamento da rotina. Os processos de planejamento e controle são executados de maneira confiável, com demonstração dos resultados (administradora Instituição C).

A administradora relata que as ferramentas do curso de Administração de Empresas podem ser utilizadas na gestão do Terceiro Setor, mas é fundamental que se frequente os cursos específicos do setor.

Os cursos de profissionalização do Terceiro Setor são fundamentais para uma gestão de sucesso. Algumas especificidades são lá encontradas e servem para dar suporte, confiança e certeza de que as escolhas feitas são as mais acertadas, garantindo a tranquilidade de todos os envolvidos (administradora Instituição C).

Esta Instituição se apresenta em um sistemático e estruturado Planejamento Estratégico para controle do Programa, porém, o planejamento estratégico indica algumas fraquezas que comprometem a sustentabilidade institucional:

- . Baixa contribuição dos sócios.
- . Baixa agressividade na captação de recursos.
- . Inexistência de projeto para captação de recursos.
- . Alto índice de absenteísmo por parte de educadores.
- . Perda de receita.

Esses fatores são comuns às instituições de Terceiro Setor que se ocupam da educação infantil. Desde a parceria com a Prefeitura de Belo Horizonte elas se colocaram em uma “zona de conforto” despreocupando-se com a necessidade de captação de novos recursos. Com relação ao alto índice de absenteísmo, é próprio destes profissionais que, mal remunerados, têm dificuldade em perceber a importância de seus trabalhos.

O planejamento estratégico evidenciou que a Instituição C também se encontra exposta a várias ameaças:

- . Dependência de recursos públicos.
- . Crescente índice de violência local.
- . Beneficiários em situação de vulnerabilidade social.
- . Perda de parceiros.
- . Cultura assistencialista.

A dependência dos recursos públicos tornou-se uma ameaça quando deveria ser um valor agregado aos já possuídos que necessitariam ser mantidos. O recurso público faz com que as famílias assistidas vejam a instituição como um órgão público que cumpre o dever de oferecer a educação. Esta é uma postura confortável que isenta os assistidos a serem co-responsáveis pela instituição de Terceiro Setor, pautada na solução de seus próprios problemas, aumentando a cultura assistencialista.

Com relação à violência, embora o público atendido não apresente carência financeira, ainda se encontra em vulnerabilidade social: “não temos problemas de carência financeira extrema com os assistidos. Nossos problemas são com a droga e a vulnerabilidade social” (psicóloga Instituição C).

Para eliminar as fraquezas e se desvencilhar das ameaças, essa Instituição pretende se ater às forças que possui:

- . Solidez Institucional.
- . Conselho de pais atuante.
- . Valores pautados na educação, transparência, solidariedade, afetividade, trabalho, eficiência, honestidade e competência.
- . Certificação de Entidade de Utilidade Pública a nível Federal, Estadual e Municipal.
- . Diretoria comprometida.
- . Convênios e parcerias.
- . Envolvimento da maior parte dos educadores.

Essa é uma Instituição de muita credibilidade social. Utilizar de todas essas características que já possui, com muito trabalho e empenho de todos os envolvidos, pode ser uma estratégia positiva.

A Instituição C também pretende não perder as oportunidades que se apresentam:

- . Oferta de cursos e capacitações através dos parceiros.
- . Escola e Igreja próximas.
- . Nível sócio-econômico alto no entorno.
- . Sensibilização da sociedade pelo trabalho oferecido.
- . Valorização mercadológica de projetos de responsabilidade social.

Com certeza todos esses aspectos são positivos e, bem trabalhados, podem proporcionar resultados muito eficazes. A construção da visão institucional reflete essa intenção: “Ser reconhecida como instituição sócio-educativa com significativo padrão e qualidade na transformação de crianças e jovens, de baixa renda, em cidadãos conscientes e participativos”.

O vice-presidente que é engenheiro e administrador esclarece:

Este planejamento estratégico criou os cenários nos colocando a visão futura. Temos cenários traçados para optar por ações. Não temos um plano de captação. Vivemos dos convênios. A captação que passa pelo CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social fica com 30%. O empresário não quer sustentar o Conselho; tem o sentimento de estar sendo lesado. Se a Instituição pudesse dar recibo direto, a captação seria maior (vice-presidente Instituição C).

A captação de recursos junto ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Belo Horizonte, FMDCA/BH é um instrumento criado por lei, de natureza contábil financeira que visa facilitar o aporte de recursos, com vistas à promoção, proteção e defesa dos direitos da criança e do adolescente. São recursos provenientes de doações, auxílios, contribuições e legados que são destinadas por pessoas físicas (até 6% do imposto de renda devido), ou jurídicas (até 1% do imposto de renda devido) ao Fundo. O doador poderá indicar a instituição que deverá receber sua doação. Com isso, os recursos doados passam a constituir o montante destinado às ações gerais do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, em especial, a realização de chamamentos públicos para execução de projetos voltados para as prioridades detectadas por este Conselho. A instituição indicada receberá 70% dos recursos doados e essa formalização está sob a responsabilidade da Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social/SMAAS. Esta deverá deliberar sobre o plano de trabalho apresentado pela instituição, garantindo que esteja em consonância com as diretrizes da política municipal de atendimento dos direitos da criança e adolescente. Todos esses procedimentos, mais a burocracia que o doador tem que enfrentar para conseguir depositar a doação e ainda conseguir seu recibo, desencorajam o cidadão ou as empresas à utilização deste processo, prejudicando as instituições que poderiam ser beneficiadas se pudessem receber doações diretas, mediante recibos para serem descontados no imposto de renda. Diante dessa dificuldade, “pretendemos divulgar mais a imagem da Instituição na comunidade que tem alto nível sócio-econômico, para que as pessoas possam se mobilizar a favor da nossa causa” (assistente social da Instituição C).

Nas pesquisas documentais da Instituição C, foram encontrados vários processos bem elaborados de programas, histórico institucional, planejamento político pedagógico, avaliações e arquivos que demonstram uma gestão organizada com soluções em tempo nos certificados oficiais. Todos os profissionais são habilitados para atuarem em suas respectivas áreas, demonstrando que gestores e membros da diretoria produziram um caminho para obtenção de melhores resultados, utilizando técnicas de gestão como o planejamento estratégico. A organização presente na área administrativa demonstra que esta é uma

Instituição que se encontra muito profissionalizada e pretende traçar novos rumos com relação à sustentabilidade financeira.

## 2.5 – VOLUNTARIADO

As pesquisas sobre o voluntariado foram feitas com vários profissionais e com os próprios protagonistas. No geral, o ato é explicado pelo fato de terem recebido muito da vida e desejam retribuir. Ao mesmo tempo em que sentem o ato como uma obrigação auto imposta, sentem-se livres para retribuírem. Estas são declarações de voluntários:

- “Nada se compara ao que recebo em troca do que dou. Dou um pouco do meu tempo e recebo um monte de recompensas desses pequeninos. A maior recompensa é a transformação pessoal que percebo em mim mesma” (voluntária Instituição A).

- “O ato voluntário é um dom unilateral, como a doação de sangue, de órgãos, mas, mesmo assim, completa a trilogia do dar – receber – retribuir. Não se trata de competir para ver quem dá mais; mas, nessa troca, ganha quem dá” (voluntária Instituição B).

- “Não se trata de equivalência, mas me sinto sempre em dívida por julgar que a retribuição foi sempre maior do que o que doei” (voluntário Instituição C).

Num tempo em que o senso comum está convencido de que toda ação humana é movida pelo interesse declarado ou não, a primeira reação diante de uma oferta de mão de obra voluntária é de desconfiança: o que será que essa pessoa quer? O que será que ela pretende trocar? O que vai ganhar com isso? Esta é uma impressão inicial de quase todos os funcionários entrevistados nas três instituições. Sabem que bens, palavras e tempo são objetos de doação, mas se cercam de cuidados quando novos voluntários oferecem seus serviços. Embora estejam, ao mesmo tempo, acostumados à generosidade social, não se esquecem do mercado e sua lei da equivalência: serviço versus pagamento. Até que se adeque ao serviço oferecido pelo voluntário com as necessidades institucionais e se adquira confiança com uma atenção apurada dessas relações, não se estabelecem laços que rompem com a idéia de que tempo é dinheiro e de que outros interesses podem advir.

Segundo a coordenadora da Instituição A: “já houve diretoria que se elegeu com fins próprios, com interesses em beneficiar as próprias pessoas. Não deu certo e tiveram que pedir renúncia antes de vencer o tempo previsto.” Também segundo uma funcionária da Instituição B: “já



tivemos voluntário que queria fazer propaganda política para se eleger; não temos envolvimento político; não permitimos.” Uma voluntária da Instituição B declara que podem existir interesses de ordem pessoal como “sentir-se superior aos amigos, prestígio social, com uma generosidade movida pelo cálculo.” Também surgem os voluntários que se oferecem por indicação médica. Segundo uma educadora da Instituição A: “eles vêm porque estão com depressão e o médico aconselha. Eles ficam uns tempos, melhoram e vão embora, não voltam mais. Não dão continuidade, só queriam se distrair para se curarem”.

Outra grande dificuldade é que os voluntários não conhecem as rotinas institucionais, nem o ECA, nem as leis que regem o setor. Chegam achando que a qualquer hora podem fazer o que pretendem.

É complicado porque o voluntário muitas vezes não está por dentro das leis, dos direitos da criança, e trabalhar isso com o voluntário é muito difícil. Ele tem que caminhar junto com a Instituição, conciliar, saber da história, integrar e somar (representante diretoria Instituição A).

Com relação ao compromisso do voluntário com as instituições, as respostas coletadas indicam que ele mesmo não crê na importância de seu trabalho, faltando por qualquer pequeno motivo. Segundo uma voluntária da Instituição B, “os trabalhos são perenes e o voluntário é inconsistente na presença; qualquer motivo serve para que ele falte”.

Mas também existe o outro lado da moeda. Embora tenham essas experiências, reconhecem que essas instituições só são possíveis porque os voluntários existem, foram os fundadores, são os diretores, estão lutando para a sustentabilidade, enriquecem com suas idéias, realizam atividades semelhantes às dos funcionários, aliviam a folha de pagamento e ainda são captadores de recursos.

Uma educadora da Instituição A afirma: “a diretoria não é voluntária? Como seria se ela não existisse? Não é possível se conceber uma instituição de Terceiro Setor sem voluntários; eles são a ‘alma do negócio’”.

Para a vice-presidente da Instituição B, o voluntário é também um captador de recursos:

O voluntário é recebido aqui como um acréscimo. A Instituição põe numa balança: o que ele quer oferecer e o que a entidade precisa receber. Disso resulta o voluntariado. A pessoa vai trabalhar no que gosta e quer fazer, mas para aquilo que a Instituição precisa que seja feito. E tem dado muito certo. Ele é fundamental, é importantíssimo como captador de recursos. A maior parte das doações advem do voluntariado (vice-presidente Instituição B).

Segundo a assistente social da Instituição C são poucos os voluntários comprometidos diretamente com a comunidade, mas afirma que eles são identificados com a causa e abrem portas para doações.

A importância do voluntário nos processos de gestão é inegável. Foram relatados processos bem elaborados de programas ou ações, executados por voluntários ou com a ajuda deles, de diversas áreas como: psicólogo, assistente social, engenheiro, fonoaudióloga, socióloga, advogado, historiador, publicitária e dentista.

Ao contrário do que se espera encontrar, os trabalhos voluntários, atualmente, estão mais relacionados à gestão do que diretamente ligados ao público assistido.

Atualmente têm aparecido pessoas muito bem qualificadas para se oferecerem como voluntárias na área administrativa. São aquelas que se aposentaram muito cedo e não querem parar e aquelas que estão estudando e ainda não estão no mercado de trabalho e vêem na Instituição uma oportunidade de emprego futuro. Mas todos dois extremos são muito enriquecedores (coordenadora administrativa Instituição B).

Os recursos humanos são sempre em número escasso e os doadores querem seus recursos diretamente empregados no público assistido: a gestão nunca recebe recursos. Eles não entendem que o atendimento só será de qualidade se a gestão for profissionalizada. Neste ponto, o voluntário qualificado na área administrativa vem como um agregado de valor que traz suas experiências para profissionalizar os processos, mas ele nunca dará conta das urgências administrativas, abrindo espaço para o trabalho profissional remunerado. No entanto, sua identificação com a missão institucional é que lhe traz para prestar esses serviços que serão sempre muito valiosos.

## 2.6 – MISSÃO

A missão se revelou importantíssima em todos os processos de gestão em todas as instituições pesquisadas: em torno dela são construídas todas as características institucionais.

**Missão da Instituição A:** “Cuidar e educar a criança objetivando a formação de futuros cidadãos”.

**Missão da Instituição B:** “Participar juntamente com a família, da educação da criança, prestando serviços de atendimento nutricional, pedagógico e social, contribuindo para a construção de identidade e promovendo o desenvolvimento das pessoas que aqui convivem”.

**Missão da Instituição C:** “Proporcionar, com eficiência, a formação integral da criança e do jovem, tornando-os agentes transformadores na construção de um futuro melhor”.

As três missões visam à transformação da criança em cidadãos conscientes. A missão da Instituição B enfoca o auxílio à família nessa árdua tarefa de transformar os pequeninos em adultos plenos e expressa seu compromisso com todas as pessoas daquele núcleo de convivência.

Mas, na realidade, a missão vai além de seu texto: ela incorpora uma série de outros valores pessoais e institucionais como ética, respeito, responsabilidade, honestidade, solidariedade e tantos outros. Essas qualidades são visíveis nas ações da gestão praticada nestas instituições, e, ao longo do tempo, definiram suas identidades e construíram o modo de agir e de relacionar daqueles que partilham da missão. O texto então, torna-se um alerta para o objetivo maior, mas carrega no âmago inúmeras qualidades que já não precisam estar escritas: estão presentes em todas as ações da gestão.

Todos os envolvidos têm o cuidado de nunca perder de vista a missão, por mais que os tempos sejam difíceis e as oportunidades apareçam para esquecê-la.

Já houve caso de políticos nos procurarem para doar algo em troca de fazermos campanha. Mas nós fomos firmes, nosso foco é a criança e a família. Nunca perdemos nossa missão. Talvez tenhamos perdido oportunidades e benefícios, mas não rompemos com a missão (coordenadora da Instituição A).

Uma educadora da Instituição B declarou que todos os funcionários são envolvidos com a missão:

Aqui a missão é como a ética. Tenho certeza do que estou falando. Eu conheço a história da Instituição, sou parte dela, conheço todo o pessoal envolvido aqui. Para nós a missão é sagrada. Tudo que se leva em reunião para se resolver é em cima, ao lado, atrás e na frente da missão (educadora da Instituição B).

A fundadora da mesma Instituição vê a necessidade de ao se admitir funcionários, certificar-se de estar trazendo para o trabalho pessoas adequadas com total envolvimento para partilhar a missão: “em qualquer setor é necessário o envolvimento do funcionário com a missão, mas no Terceiro Setor é fundamental, é o primeiro requisito”.

A assistente social da entidade C concorda com a necessidade de se admitir funcionários e diretoria comprometidos com a missão: “É preciso ter identificação com a causa, com a missão, e ter o perfil do Terceiro Setor” (assistente social da Instituição C).

A psicóloga que está há três anos na mesma Instituição, reforça a necessidade da identificação com o setor também como proposta de realização pessoal:

Trabalhei no setor privado, mas não me identifiquei com ele. Iniciei no Terceiro Setor porque já vinha de uma família com experiências nele. Aqui eu gosto de trabalhar. Sinto-me recompensada. Tive ofertas salariais muito melhores, mas preferi ficar (psicóloga da Instituição C).

A missão se provou forte nas instituições pesquisadas e, com tanta influência nas pessoas, é de se esperar que a gestão seja totalmente norteadada por ela. Quando o pressuposto do interesse domina nossa compreensão acreditando que sempre se age visando um ganho, gerir sob um ideal de missão mesmo perdendo oportunidades é algo inacreditável nesses tempos contemporâneos. Mas o Terceiro Setor é assim. Por esta e tantas outras diferenças com o segundo setor, que a missão, também nesse meio existente, tem um caráter de agregar valor à empresa e conseqüentemente ao produto ofertado. No Terceiro Setor, a missão nasce primeiro, é uma finalidade realista, não agrega valor a nada, é a substância geradora da energia que rege todas as ações institucionais.

## **CAPÍTULO. V**

### **1 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse trabalho foi identificar como foram construídas as práticas de gestão das três instituições a partir da constatação de um processo de profissionalização, sob a influência da missão de cada uma. Após este estudo, pode-se concluir que as instituições pesquisadas buscam o amadurecimento organizacional, investindo na gestão profissionalizada de seus quadros e na adoção de modelos e processos inovadores, diante do cenário permanente de crescimento de demandas sem suporte financeiro. A busca pela excelência se tornou uma grande preocupação dessas instituições diante das exigências das parcerias e da necessidade de crescerem internamente em qualidade e resultados positivos.

As mudanças organizacionais e as iniciativas para se alcançar a profissionalização têm sido executadas de formas diferentes, em tempos diferentes e com instrumentos diferentes.

Diante das características específicas de cada instituição, a construção de técnicas e procedimentos próprios, apoiados na história de cada uma, fica claro que a elaboração de um modelo próprio de gestão foi o resultado encontrado. O alinhamento com o que prescreve a missão e a partir da associação dos saberes de funcionários, voluntários, e corpo diretor, e nos últimos anos, auxiliados pelos cursos de gestão de Terceiro Setor, representa o quadro encontrado para a adequada formulação das ferramentas e técnicas de gestão, constatando um processo de profissionalização.

Cada modelo foi construído a partir da experiência resultante de cada história pessoal, e institucional, do saber construído ao longo de todas as atividades sob influência da educação, refletindo valores, princípios, crenças e expectativas, adaptando a ação à necessidade do momento, e sempre em consonância com a missão.

As ferramentas utilizadas são simples, mas muito eficazes, já que essas instituições têm em média 25 anos de existência, e têm na comunidade o reconhecimento da capacidade de promover a qualidade de vida dos assistidos.

Convém ressaltar que a necessidade de se refazê-las estará sempre presente, afinal, o processo de gestão é dinâmico e requer inovar sempre. Para tanto, é necessário que a estrutura organizacional esteja preparada para impulsionar seus gestores e diretores ao interesse e

condições de se comprometer com as novas formas de gestão, para que não sejam confundidas com um mero processo de burocratização.

Foi possível identificar na pesquisa documental e nos relatos dos entrevistados, que os instrumentos de gestão e suas ferramentas colocam algumas estratégias em ação para implementação de cada modelo peculiar de interação dos processos de elaboração, desenvolvimento e avaliação.

A elaboração, o desenvolvimento e a avaliação da gestão se dão de forma complementar, não tendo como dissociá-los. Ao mesmo tempo em que se elabora e se implementa, há o cuidado de se avaliar, levando à renovação permanente das ações que passam a representar instrumentos de constante transformação.

É fato que a informalidade e a flexibilidade estão presentes na gestão de todas elas, fazendo parte da estrutura básica que atende e desenvolve estas instituições, mas sem o risco de serem fatores negativos e sem o risco de desvio da missão.

Essas instituições construíram um modelo básico sem muito rigor gerencial que auxiliou nessa caminhada: diagnóstico, planejamento, implementação, avaliação, captação de recursos, reuniões e relacionamentos interpessoais, caracterizando o processo de profissionalização, influenciadas pela forte presença da missão institucional. Esta forma de organização de trabalho aliada aos recursos humanos adequados, o aprimoramento nos cursos de gestão de Terceiro Setor, e a presença da missão foram as ferramentas gerenciais utilizadas em cada instituição, de forma única e própria, que garantiram o desenvolvimento contínuo dessas organizações em sustentabilidade, há tantos anos.

As técnicas e ferramentas de gestão originariamente conhecidas no segundo setor como planejamento estratégico, elaboração e avaliação de projetos, comunicação, gestão de pessoas, orçamento e finanças, já estão incorporadas no Terceiro Setor pelos cursos de profissionalização da gestão oferecidos no mercado. Mas isso não constitui a garantia da sustentabilidade das instituições que as adotam. Ferramentas, técnicas e processos de nada valem se as pessoas não possuem capacitação para essa utilização e adoção de práticas capazes de garantir a devida operacionalidade na busca de uma gestão de maior qualidade e produtividade.

Enfim, na construção desses processos de gestão que geraram resultados positivos do ponto de vista institucional, foi necessária a devida atenção à realidade específica do setor, a incorporação de conhecimentos adquiridos nos cursos de profissionalização da gestão, aliando

experiências pessoais, valores, e ética, sempre sob a forte presença da missão institucional, como norteadores estratégicos gerenciais, em cada instituição, de forma específica e personificada.

## **2 - PROJETO DE INTERVENÇÃO**

### **A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE TERCEIRO SETOR**

#### **1 – INTRODUÇÃO**

Optar pela profissionalização da gestão em uma instituição com a perspectiva de desenvolvimento é, também, optar pelo que é mais adequado para cada momento, sem excluir ou aceitar possibilidades que se apresentem, mas escolhendo o que mais parece apropriado.

Visando auxiliar nos processos de profissionalização da gestão de instituições de Terceiro Setor que se ocupam da educação infantil, foram sistematizados processos, práticas e ferramentas que se mostraram eficazes no estudo de três casos. O objetivo é produzir bases sólidas nos processos decisórios, reduzindo o grau de incerteza e criando condições para o planejamento preciso das variáveis, custo e prazo dos objetivos institucionais em consonância com a missão proposta.

#### **2 – DESENVOLVIMENTO**

A Instituição deve buscar sistematizar seus processos de forma a compatibilizar sua missão com os resultados propostos. Eles devem ser estabelecidos de modo à sempre assegurar que os objetivos possam ser alcançados sem prejuízo da missão institucional. Mas é importante que toda a instituição, incluindo sua direção que é voluntária, tenha iniciativa para reconhecer a necessidade da profissionalização nos processos de gestão, e que os envolvidos estejam realmente comprometidos com essa nova realidade, e se sintam com coragem para buscar novos modelos, métodos ou práticas, que melhor se adaptem à missão institucional. Também é necessário especificar o que deseja obter como impacto de suas ações e como vai direcionar os esforços para atingi-lo, adotando uma postura crítica, encarando as mudanças de forma positiva, enfrentando seus pontos fracos, valorizando os fortes e revendo estruturas de poder e decisão. A partir desse estado de coisas muito pode ser feito neste sentido, começando por:



### **2.1- Definição de estratégias.**

O objetivo maior de toda instituição é criar valor para todos: assistidos, parceiros, comunidade. O meio mais simples para isto é formular estratégias ligadas à missão. Deve-se alinhar o objetivo da organização com as estratégias, para que elas façam parte do trabalho diário da instituição.

### **2.2- Acompanhamento do processo.**

O acompanhamento do desempenho das estratégias pode ser avaliado através de metas, que serão medidas e acompanhadas, proporcionando o monitoramento e a oportunidade de correção de erros, ajustando ações para se chegar aos resultados propostos.

### **2.3- Definição de resultados.**

Definir qual o resultado final esperado levando-se em conta os efeitos e as mudanças produzidas na instituição como um todo.

### **2.4- Identificação das necessidades da instituição.**

Relacionar as principais necessidades da instituição, as prioritárias, e ir trabalhando passo a passo para supri-las.

### **2.5- Escolha do modelo de gestão mais apropriado.**

Construir um modelo de gestão de acordo com cada história, possibilidades, cultura organizacional, missão, de forma específica e personificada.

### **2.6- Identificação da necessidade de mudança.**

O Terceiro Setor conhece muito bem os seus problemas; as instituições foram criadas em torno deles. Ninguém melhor que os integrantes da própria instituição para identificar seus pontos fortes e fracos. Diante de todo ponto forte existe uma sólida força que diante do ponto fraco se transforma em oportunidade.

Para que ações de melhoria sejam efetivas, deve-se:

- Analisar os processos de gestão atuais.
- Quais as estratégias atuais?
- Qual é o resultado do desempenho da gestão atual?

Assim, podem-se identificar as ações de melhoria e mudança tanto para a estratégia atual, como para uma estratégia futura desejada. Com as ações de melhoria e mudança identificadas, deve-se priorizá-las.

### **2.7- Realização de um planejamento estratégico/projeto de melhoria.**

Nem sempre é necessário um planejamento estratégico com o rigor de sua estrutura. Planos de trabalho podem contemplar a necessidade de um projeto de melhoria com a definição de ferramentas eficazes para a solução dos problemas a serem enfrentados. Uma análise detalhada permite a identificação dos processos positivos, que por sua vez, podem se tornar estratégias de sucesso. É possível que seja necessário de tempos em tempos, a revisão dessas estratégias para implementação de melhorias e mudanças que possam vir a atender a novas exigências.

Para se construir um projeto de melhoria na gestão deve-se estar atento a:

- Ambiente externo: doadores, parceiros, convênios, política, leis e etc.; qual é o panorama que se apresenta? É favorável? Ameaçador? Identificar e listar.
- Expectativa financeira; qual a situação atual e a previsão para a situação financeira futura? Que propõe o orçamento?
- Identificação dos principais recursos institucionais; em que bases se vai trabalhar?
- Valores, missão e visão institucionais; se a instituição não possui, chegou a hora de se construir com todos os envolvidos. Os valores são aqueles que regem a conduta institucional, a missão é a razão de ser da instituição e a visão é aquilo que ela pretende alcançar.
- Pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades; identificar e listar.
- Planejamento e construção das estratégias emergentes; o que é prioridade?
- Divulgação das estratégias para os funcionários da instituição.

- Implementação das estratégias. As estratégias devem ser entendidas, descritas, e comunicadas. Deve-se construir um quadro com a descrição das estratégias, de forma clara para que possam ser realizadas com participação coletiva.
- Avaliação dos resultados e padronização dos processos e atividades que passaram pela mudança e foram positivos.
- Registro: o registro do projeto de melhoria deve conter as lições aprendidas, para que as mal sucedidas não sejam repetidas no futuro. Essas lições aprendidas, documentadas no projeto de melhoria, deverão ser utilizadas para que novos projetos sejam cada vez mais eficazes, garantindo o acúmulo de experiência para a gestão do processo de mudança e melhoria.

### **2.8- Capacidade de articulação/Formação de parcerias.**

Procurar desenvolver a atuação conjunta de vários atores sociais, de maneira que a atuação de um deles complemente a atuação do outro. Lembrar-se de que o voluntariado é comprovadamente um articulador de recursos para as instituições. É necessário, também, maximizar o vínculo de co-responsabilidade das famílias com a instituição para diminuir a cultura assistencialista. Através de reuniões de conscientização relembrar os pressupostos de uma instituição de terceiro setor que se une para resolver os problemas sociais: identificação da necessidade, mobilização, ação, participação, união, articulação, cooperação, solidariedade e emancipação. Enfatizar que as famílias pertencem a essas associações e que têm co-responsabilidades quanto ao seu funcionamento e sustentabilidade.

### **2.9- Aperfeiçoamento contínuo através de cursos de profissionalização da gestão.**

Os cursos de profissionalização de Terceiro Setor encontram-se no mercado para que os profissionais deles se utilizem, melhor se adaptando às necessidades específicas do setor, fornecendo apoio na execução dos trabalhos de gestão.

### **2.10- Atenção para as qualidades pessoais do trabalhador desse setor em consonância com a missão institucional.**

Em qualquer setor é necessário o envolvimento do funcionário com a missão, mas no Terceiro Setor é fundamental, é o primeiro requisito.

### **3 - CONSIDERAÇÕES**

Esses processos bem desenvolvidos e corretamente aplicados podem apresentar resultados como:

- 1- Indicação de qual caminho a percorrer.
- 2- Disciplina nas ações.
- 3- Redução do re-trabalho.
- 4- Eficiência e eficácia na utilização de recursos.
- 5- Rapidez na solução de problemas.
- 6- Sustentabilidade.
- 7- Reconhecimento social.

Estas mudanças não são pontuais, são estruturais e não se destinam a melhorar algo aqui ou ali. Devem ser fruto do desejo de todos os envolvidos, de seus envolvimento com a missão institucional, de suas relações, do projeto político da instituição, necessitando de médio a longo prazos para estabelecer e produzir resultados.

Essas estratégias básicas e a adoção de projetos facilitam o gerenciamento eficaz de todo o trabalho, a fim de atender aos objetivos propostos. O planejamento estratégico ou um projeto de melhoria estabelece as regras de conduta para o trabalho que a instituição deve usar para atingir metas, objetivos e antecipar benefícios.

A necessidade de elementos alinhados com a missão e com características pessoais como entusiasmo, sensibilidade, habilidade em reconhecer valores, integridade pessoal, prontidão para assumir responsabilidades, lealdade, e solidariedade são imprescindíveis nos trabalhadores desse setor.

### **4 – CONCLUSÃO**

O que se pode esperar a partir dessa sistematização, é uma instituição transparente quanto às suas possibilidades e restrições, com menor possibilidade de exposição a riscos e variáveis

sobre as quais não tem controle, e com muitas alternativas para o sucesso de seu presente e garantia de seu futuro.

Esta forma de organização de trabalho aliada aos recursos humanos adequados, a forte presença da missão como norteadora dos processos e o aprimoramento constante nos cursos de gestão de Terceiro Setor, garantem o desenvolvimento contínuo da organização em sustentabilidade.

**ANEXOS:**

## ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- Sexo; Idade.
- Qual a sua escolaridade e profissão?
- Qual o seu vínculo com a instituição e há quanto tempo mantém?
- Qual o seu conhecimento a respeito da história da Instituição?
- Que trabalho executa?
- Fez algum treinamento para execução desse trabalho?
- Já fez algum curso a respeito de Terceiro Setor?
- Houve empenho institucional e custeio para execução de cursos de gestão de Terceiro Setor?
- Qual o seu conhecimento e envolvimento com a missão institucional?
- Qual a importância da missão na condução da gestão da Entidade?
- Qual a importância e papel do voluntário?
- Qual a origem dos saberes do voluntário e do profissional?
- Tem conhecimento a respeito da história da gestão praticada na entidade?
- Opinião a respeito - dos instrumentos utilizados para a sustentabilidade;  
- ética institucional diante de fatores externos;
- Qual sua visão sobre profissionalização?
- Ela aconteceu na entidade?
- A quem interessava a profissionalização?
- Como ela foi introduzida?
- De que tipo de necessidades pretendia dar conta?
- Quem esteve envolvido em sua implantação?
- Que tipo de reações o processo provocou nas pessoas envolvidas?
- Como tais informações foram encaminhadas?
- Os resultados obtidos estavam de acordo com o esperado?
- O processo teve continuidade?
- Que balanço faz dos resultados?
- Como descreveria o modelo de gestão desta entidade?

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO PARA GESTORES E DIRETORES

- As decisões institucionais são tomadas com base em que saberes?
- As relações de poder e o lugar social de cada integrante são respeitados no contexto Institucional ao se definir soluções ou estabelecer projetos?
- Discute-se muito a respeito da equiparação dos salários do Terceiro Setor com os do segundo. Nesta entidade a gestão/diretoria tem isso como foco ou nunca se discutiu a respeito?
- No exercício da gestão onde são empreendidos os maiores esforços: na contenção de gastos ou na captação de recursos?
- A Entidade busca orientação profissional para alguma prática da gestão?
- Julga esta Entidade pouco, média, muito ou altamente profissionalizada?
- Quais as áreas mais necessitadas de profissionalização?
- Como vem desenvolvendo competências para gerir a Entidade?
- Vê diferenças entre gerenciar esta e outra organização privada?
- O que aconselharia para outras entidades que queiram trilhar esse caminho?
- Em sua opinião quais são as particularidades da gestão de Terceiro Setor?

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM O ASSESSOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS DO  
MOVIMENTO DE LUTA PRÓ-CRECHES - MLPC

- Qual o histórico do MLPC?
- Qual o papel do MLPC na profissionalização nas instituições de Terceiro Setor?
- Que tipo de cursos administra o movimento?
- Quais os cursos da área de gestão?
- Que avaliação você faz do papel do movimento na profissionalização dos profissionais do setor?



## ANEXO Nº 2 - CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

| LOCAL  | NÍVEL       | TÍTULO/CONTEÚDO   | CARGA H. |
|--|-------------|---|----------|
| <b>CURSOS NA ÁREA DE GESTÃO</b>                                  |             |   |          |
| Organização de Proteção aos Direitos Humanos e aos Excluídos. GO | Capacitação | <b>Introdução às sociedades civis sem fins lucrativos</b><br>Histórico do terceiro setor; captação de fundos; gestão de pessoas e voluntariado; legislação para o terceiro setor; responsabilidade social; comunicação e marketing; orçamento e finanças; planejamento estratégico; sustentabilidade do Terceiro Setor; elaboração de projetos sociais. | 20hs     |
| SENAC Goiás  | Capacitação | <b>Gestão de Terceiro Setor.</b><br>Terceiro Setor e Responsabilidade Social, Administração da Legislação do Terceiro Setor, Gestão de Pessoas, Voluntariado, Elaboração de Projetos, Captação de Recursos, Metodologia de Pesquisa Social, Políticas Públicas, Informática.  | 141hs    |
| ADETS - Assessoria e Desenv. Para Excelência em T.S. – SP e RJ.  | Capacitação | <b>Gestão de Terceiro Setor</b><br>Melhores Práticas de Gestão para Organizações do Terceiro Setor; Aspectos Jurídicos para as Organizações; Gestão do Trabalho Voluntário; Captação de Recursos; Formação de Educadores Sociais; Responsabilidade Social: Uma visão estratégica; Gestão Financeira e   | Modular  |

|  |                   |   |         |
|--|-------------------|---|---------|
|  |                   | Contábil; Elaboração de Projetos Sociais; Cuidadores de Idosos; Técnicas de Atendimento Familiar.   |         |
| Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) SP | Capacitação       | <b>Ferramentas de gestão.</b><br>São abordados temas pertinentes ao dia-a-dia de uma organização sem fins lucrativos, como legislação, sustentabilidade, captação de recursos, comunicação institucional, gestão administrativa e financeira, elaboração e avaliação de projetos sociais. | Modular |
| Instituto Filadélfia de Londrina                   | Capacitação       | <b>Gestão de Organizações do Terceiro Setor.</b>  | 80hs    |
| Inst.de Gestão de OSC (GESC) S.P.                  | Virtual           | <b>Gestão para OCS.</b><br>A proposta do programa é levar, por meio de parcerias, o curso de Gestão para Organizações da Sociedade Civil a localidades distantes do Brasil com o objetivo de contribuir para a estruturação e sustentabilidade das organizações.                          | 64hs    |
| SENAC Minas  | <i>Lato Sensu</i> | <b>Gestão de Projetos Sociais e Terceiro Setor</b><br>Introdução ao Terceiro Setor; Gestão do Terceiro Setor; Gestão de Projetos Sociais; Complementar.   | 360 hs  |
| PUC- S.P.  | <i>Lato Sensu</i> | <b>Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor</b><br>Gestão de Pessoas e Comunicação; Marco Legal, Gestão de parcerias  | 400 hs  |

|                                      |                   |  |        |
|--------------------------------------|-------------------|--|--------|
|                                      |                   | e Captação; Gestão de Projetos Sociais; Cidadania, Ética e Rede.   |        |
| PUC-MG                               | <i>Lato Sensu</i> | <b>Elaboração e Gestão de Proj. Internacionais: Ênfase no T.S.</b><br>Política internacional contemporânea; relações econômicas internacionais; direito internacional; métodos e técnicas de elaboração de projetos; teoria da administração; introdução ao terceiro setor; organizações internacionais; governança global; gestão do terceiro setor; gestão internacional e alianças estratégicas; elaboração de projetos internacionais I; elaboração de projetos internacionais II; sistemas de informação; marketing internacional e social; laboratório de atores estratégicos; laboratório de agendas estratégicas; gestão de projetos internacionais. | 360 hs |
| PUC- S. P.                           | <i>Lato Sensu</i> | <b>Elaboração e Gestão de Proj. Sociais para o T.S.</b><br>O programa aborda desde os conceitos básicos para a elaboração de projetos até a lógica da captação de recursos e modelos de prestação de contas. Ao longo do curso, serão mostrados casos práticos, vídeos e artigos sobre o assunto, sempre de modo integrado às teorias trabalhadas.   | 400 hs |
| UNISANTOS – Univ. Católica de Santos | <i>Lato Sensu</i> | <b>Especialização em Gestão do Terceiro Setor.</b><br>Política social e terceiro setor (política, política social e organizações da sociedade civil; ética, cidadania e responsabilidade social, direito, cidadania e políticas públicas; economia social); gestão de pessoas e comunicação colaborativa no terceiro setor (gestão de pessoas e redes  | 360 hs |

|                          |                   |  |        |
|--------------------------|-------------------|--|--------|
|                          |                   | de compromisso social; liderança no Terceiro Setor; comunicação e marketing social; gerenciamento da cooperação, negociação e conflito); captação de recursos, trabalho voluntário e o marco legal (captação de recursos e gestão de parcerias; gestão financeira e orçamentária; trabalho voluntário e compromisso social; direito e legislação aplicada ao terceiro setor; metodologia científica aplicada); elaboração e gestão de projetos sociais (gestão estratégica e situacional das organizações do terceiro setor; administração da informação; elaboração e gestão de projetos sociais; avaliação de projetos sociais). |        |
| PUC Paraná               | <i>Latu Sensu</i> | <b>Gestão de Organizações do Terceiro Setor</b><br>Aspectos tributários, Captação de recursos, Comunicação, Elaboração de projetos, Ética, Gestão contábil. de pessoas e de voluntariado, Introdução ao Direito de T.S., Planejamento Estratégico, Metodologia Científica, Gestão de Projetos.   | 450hs  |
| Faculdade de Fátima –RGS | <i>Latu Sensu</i> | <b>Profissionalização da Gestão do Desenv. Social</b>  | 360 hs |
| Univ. Cândido Mendes- RJ | <i>MBA</i>        | <b>Adm. do T.S. e Gestão de Programas/Projetos Sociais.</b><br>Introdução à área social; Responsabilidade social corporativa; Comunicação p/ desenv. Humano; Concepção, Implementação e Gestão de projetos sociais; Captação de recursos; Metodologia de pesquisa.   | 360 hs |

|   |                   |   |               |
|---|-------------------|---|---------------|
| <p>CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em T. S. da Fund. Instituto de Administração/USP</p> | <p><i>MBA</i></p> | <p>I – Cenário de Transformações Políticas e Sociais e Abordagens Inovadoras do Desenvolvimento Social; II - Funções Gerenciais e Modelos Contemporâneos de Gestão; III - Gestão da Atuação Social – A Responsabilidade Social Corporativa e as Organizações da Sociedade Civil. IV - Alianças Estratégicas Intersetoriais; V - Desenvolvendo Competências para o Empreendedorismo Social e; VI – Desenvolvendo um Projeto de Transformação Social.</p>   | <p>500 hs</p> |
| <p>Univ. Veiga de Almeida – RJ</p>  | <p><i>MBA</i></p> | <p><b>Gestão de ONG's.</b><br/> 1.Estado e Sociedade. Papel do Estado no Mundo Contemporâneo. Formas intervencionistas do Estado. Evolução do Estado. Estado mínimo Estado autoritário e democrático; 2. Relações sociais. A mediação do Estado no campo das relações sociais. Desafios da contemporaneidade. Empresas estatais. O público e o privado; 3. Natureza e diversidade das Ongs. Evolução histórica no Brasil e em outros países; 4. Experiências brasileiras; 5. Experiências americanas e de outros países. Gestão: 1. Concepção atual de gestão. Gestão e gerência. Novos desafios da gestão. Gestão estratégica; 2. Processo decisório. Fatores condicionantes do processo decisório. Decisão e informação; 3. Modelagem organizacional e o processo de mudança; 4. Captação de recursos para organizações sem fins lucrativos; 5.Planejamento estratégico e visão de futuro. Incerteza e instabilidade; 6. Valores organizacionais. Atores e o processo de construção e reconstrução de valores no âmbito das organizações. Liderança e comportamento organizacional; 7. Elaboração e análise de projetos. avaliação de resultados; 8.Pesquisa e elaboração de monografias.</p> | <p>360 hs</p> |

| <b>CURSOS NA ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> |               |   |         |
|--|---------------|---|---------|
| Centro de Empreendedorismo Social S.P.           | Capacitação   | <b>Responsabilidade Social e T. S. e Administração no T.S..</b><br>Administração do terceiro setor: caracterização, evolução, tendências e prospecções; responsabilidade social corporativa; perfil do profissional do terceiro setor; alianças intersetoriais; governança; voluntariado; marco legal do terceiro setor: caracterização e evolução; captação de recursos; elaboração de projetos; avaliação de desempenho social e indicadores e; marketing social. | 72 hs   |
| UNISINOS - São Leopoldo RGS                      | Extensão      | <b>Elaboração e Gestão de Projetos Sociais para Empresas.</b><br>Gestão de Responsabilidade Social; Elaboração e Gestão de Projetos Sociais; Stakeholder e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Haverá também uma oficina de elaboração e apresentação de projetos.   | Modular |
| Inst. Desenv.Invest. Social e UNIFESP            | Pós graduação | <b>Responsabilidade Social e Investimento Social Estratégico</b><br>Pensamento estratégico; Cultura organizacional; Conceito ampliado da sustentabilidade organizacional; e Sistematização e disseminação de projetos.  | 97 hs   |
| FAAP – Fund. Armando Álvares Penteado - SP.      | Pós graduação | <b>Gestão de Responsabilidade Social Empresarial</b><br>As relações entre o segundo e o terceiro setor; a emergência da   | 480 hs  |

|  |               |  |        |
|--|---------------|--|--------|
|  |               | responsabilidade social nas empresas; da filantropia empresarial ao investimento social corporativo; marketing institucional; marketing social e o "Spiritual Brand"; marketing para causas sociais; o papel da comunicação; o papel da propaganda; o terceiro setor e os seus 4 grandes desafios: legitimidade, profissionalização, sustentabilidade e visibilidade / cooperação e ainda apresentação e discussão de "cases". |        |
| Fundação Getúlio Vargas- Paraná  | <i>MBA</i>    | <b>Gestão de responsabilidade social corporativa.</b><br>Contexto sócio-econômico, político e ambiental, ética e responsabilidade social, responsabilidade regulada, aspectos da responsabilidade social, tecnologias de gestão, gestão empresarial, aplicação dos conteúdos.  | 384 hs |
| <b>CURSOS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS</b>   |               |  |        |
| Movimento Rio Carioca  | Informativo   | <b>Indicadores para monitoramento e avaliação de projetos.</b><br>Elaboração de projetos, Captação de recursos, Comunicação, Avaliação de Projetos, Metodologias Participativas.   | 16 hs  |
| CEATS Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração / USP | Pós graduação | <b>Avaliação de programas e projetos sociais.</b><br>Modelos de avaliação de programas sociais; uso da avaliação como ferramenta política e de aprendizagem; competências em facilitação e negociação de processos avaliativos; estratégias para o planejamento  | 92 hs  |

|   |                   |  |        |
|---|-------------------|--|--------|
|   |                   | de avaliações; aplicação de diferentes métodos de investigação da realidade e; estratégias de comunicação e disseminação de resultados de avaliação.   |        |
| <b>CURSO COM ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO</b> |                   |  |        |
| PUC – RGS   | <i>Lato Sensu</i> | <b>Especialização em cooperativismo</b><br>Gestão em cooperativismo; organização e atuação das cooperativas e suas relações com o cooperativado, o consumidor e a comunidade; cooperativismo - geração de oportunidades de trabalho e renda; estrutura organizacional e gestão; cooperativismo como instrumento de democracia, paz e desenvolvimento sustentável; legislação e direito cooperativo; ética e gestão cooperativa - ato cooperativo; estruturação de redes cooperativas e de economia solidária; metodologia de pesquisa no cooperativismo e monografia; comércio exterior e possibilidades no cooperativismo; e estrutura e análise de balanço; seminário de vivências cooperativas; monografia - trabalho obrigatório, conforme legislação vigente. | 390 hs |
| <b>CURSO COM ESPECIALIZAÇÃO EM COMUNICAÇÃO</b>    |                   |  |        |
| PUC – RGS   | <i>Lato Sensu</i> | <b>Especialização em Comunicação para o Terceiro Setor.</b>  | 360 hs |



|  |             |   |       |
|--|-------------|---|-------|
|  |             | Seminário de nivelamento sobre o terceiro setor; ética e comunicação; psicologia do comportamento; realidade brasileira e o terceiro setor; implicações filosóficas: ser humano x sociedade; comunicação e educação; televisão e o terceiro setor; rádio para o terceiro setor; a Internet como ambiente de trabalho para o terceiro setor; relações públicas para terceiro setor; linguagens da mídia para o terceiro setor; comunicação comunitária; seminário integrador; projeto vivencial; monografia - trabalho obrigatório, conforme legislação vigente. |       |
| <b>CURSO PARA GERENCIAMENTO DE VOLUNTÁRIOS</b> |             |   |       |
| Centro de Voluntariado de São Paulo            | Capacitação | <p><b>Gerenciamento de Voluntários</b></p> <p>O conteúdo aborda temas relacionados à nova prática do voluntariado, Regulamentação e legislação do setor, comunicação dos programas,</p> <p>além de focar minuciosamente todas as etapas que compõem o ciclo de gerenciamento de voluntários.</p>  | 20 hs |
| <b>CURSO DE ASPECTOS JURÍDICOS</b>             |             |   |       |

|                                     |              |  |        |
|-------------------------------------|--------------|--|--------|
| SENAC-SP                            | Capacitação  | <p><b>Aspectos Jurídicos do Terceiro Setor.</b><br/>Fundar e administrar uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos; Elaborar, analisar, reformar Estatutos, bem como proceder ao cumprimento de seus conteúdos; Realizar e coordenar Assembléias Gerais; Identificar e pleitear títulos, registros, certificados e inscrições; Estabelecer diferença entre isenção e imunidade tributária.</p> | 21 hs  |
| <b>CURSOS NA ÁREA CONTÁBIL</b>      |              |  |        |
| UNISUL – Santa Catarina             | Superior A/D | <p><b>Ciências Contábeis c/ Capacitação para T.S.</b><br/>Este curso engloba um conjunto de disciplinas afins para proporcionar aos gestores de organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor a busca de resultados frente a cenários em transição e transformação no mundo, particularmente aos relacionados à contabilidade exigida no mercado nacional e internacional.</p>                             | 4 anos |
| Parceiros Voluntários RGS           | Capacitação  | <b>Prestação de Contas e Transparências de ONG's</b>   | 100 hs |
| <b>CURSO DE INICIATIVAS SOCIAIS</b> |              |  |        |

|  |             |  |         |
|--|-------------|--|---------|
| Inst. Fonte e Ashoka Empreendedores Sociais - S.P. | Capacitação | <p><b>Iniciativas sociais e desenvolvimento: a arte de empreender e transformar.</b></p> <p>O programa consiste em quatro seminários de um dia para cada, que abordam os seguintes temas: iniciativas sociais jovens; gestão de conflitos em iniciativas sociais; avaliação e aprendizagem em iniciativas sociais; sustentabilidade de iniciativas sociais.</p>  | Modular |
| <b>CURSO EM GESTÃO AMBIENTAL</b>                   |             |  |         |
| Universidade Anhembi Morumbi                       | Médio       | <p><b>Gestão Ambiental</b></p> <p><b>Fundamentação Geral Básica:</b> o aluno tem contato com as disciplinas que constroem um pensamento social, filosófico, psicológico, metodológico e de compreensão da comunicação humana no Terceiro Setor.</p> <p><b>Fundamentação da Área de Negócios:</b> este bloco de disciplinas prepara o aluno para o processo de gestão empresarial, envolvendo conhecimentos e ferramentas relativas à administração de recursos humanos, materiais, financeiros, mercadológicos e sistêmicos. Desenvolve uma postura empreendedora contextualizada na realidade da economia brasileira e global; <b>Formação Específica:</b> este bloco de disciplinas coloca o aluno em contato com a responsabilização ambiental nos negócios e com os conhecimentos / habilidades específicas relativas aos sistemas, métodos e ferramentas de gestão da qualidade ambiental, estratégias de melhoria do desempenho ambiental e avaliação de resultados.</p> | 2 anos  |

| <b>CURSOS EM GESTÃO CULTURAL</b>  |                   |   |        |
|---|-------------------|---|--------|
| Inst. Fed. de Ed. Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense                      | Médio             | <b>Gestão Cultural</b>  | 4 anos |
| Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil FGV/RJO | Profissional      | <b>Bens Culturais e Projetos Sociais</b><br>Cultura; História do Brasil; Sociedade; Acervos e informação; Cidadania e direito; Gestão de projetos sociais; Imagem, acervos, usos e representações; Instituições culturais; Memória e história oral; Patrimônio cultural no Brasil; Procedimentos técnico, metodológicos de história oral. | 480hs  |
| <b>CURSOS COM ESPECIALIDADE EM ADMINISTRAÇÃO</b>                              |                   |   |        |
| FGV-EAESP   | <i>Lato Sensu</i> | <b>Administração para Organizações do T.S.</b><br>Os projetos em nosso dia-a-dia; A gestão de projetos como instrumento. Detalhamento do projeto; Execução e controle do projeto; Encerrando o projeto.   | 360 hs |
| CETS - Centro de Estudos do T.S. Da Fundação Getúlio Vargas/SP                |                   | <b>Administração para organizações do terceiro setor.</b><br><b>Módulo I</b> -Temas: A Sustentabilidade Institucional: Crise, Ajustamento e Exclusão Social: Reforma Econômica no Brasil e seus Reflexos no   | 120hs  |

|   |                   |   |                    |
|---|-------------------|---|--------------------|
|   | <i>Lato Sensu</i> | <p>Campo Social. Economia Social: O Terceiro setor e as Novas Teorias do Desenvolvimento Humano, Comunitário e Sustentável. O Marco Legal do Terceiro Setor, Políticas Públicas, Mercado e Sociedade: Novas Relações Inter - Setoriais. Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança e Profissionalização Organizacional.</p> <p><b>Módulo II</b> - Temas: A Sustentabilidade Organizacional - Elaboração, Monitoramento e Avaliação de Projetos Sociais, Contabilidade, Administração Financeira e Transferência nas Organizações do Terceiro setor. Gestão Participativa: O Foco no Ser Humano; Gestão de Conselhos e do Trabalho Voluntário; Captação de Recursos e Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor.</p> <p><b>Módulo III</b> - Temas: Mantendo Excelência e Princípios Metodologia de Pesquisa-Ação; Ética e Responsabilidade Social no Terceiro setor; Negociação de Projetos Sociais; Trabalho em Rede: Parcerias e Colaboração; Captação de Recursos e Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor. Apresentação de Monografias.</p> | 120hs<br><br>120hs |
| <b>CURSOS EM EMPREENDEDORISMO</b>                   |                   |   |                    |
| SEBRAE- SP  | Capacitação       | <b>Aprender a Empreender.</b><br>Conceitos e métodos de gestão e de administração de empresas.  | Modular            |
| FGV – Centro de Estudos em Sustentabilidade – EAESP | <i>MBA</i>        | <b>Gestão e Empreendedorismo Social</b>   | 600hs              |

| <b>CURSOS MÚLTIPLOS TEMAS</b>                                 |                    |  |                |
|---|--------------------|--|----------------|
| <p>CEMAIS –Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - BH</p> | <p>Capacitação</p> | <p>Alianças Intersetoriais, Convênios Públicos e Sustentabilidade<br/>Parcerias Sociais Público Privadas.<br/>Convênios municipais, estaduais e federais.<br/>Contratos, convênios, termos de parceria e licitações.<br/>(Re) Definição de atribuições de cada setor: Primeiro Setor governando, Segundo Setor financiando e Terceiro Setor realizando.<br/>Legislação atual e necessidade de Marco Legal das alianças intersectoriais nos três níveis de governo .<br/>Mudança de paradigmas para o desenvolvimento sustentável - do individual para o coletivo.<br/>Velamento pelo Ministério Público x liberdade de associação.<br/>Remuneração de dirigentes e o repasse de mão-de-obra .<br/>Imunidades tributárias e isenções de impostos x marco legal inconstitucional.<br/>Futuro dos casamentos entre 1º, 2º e 3ºs Setores.<br/>O que é possível para fortalecer as parcerias entre o Governo e o T. S..<br/>Parcerias com estatais; Questões gerais das parcerias;<br/>Financiamento público de obras e projetos;<br/>O uso da marca de um governo em projetos sociais;<br/>Eventos em parceria com o poder público;<br/>Como uma ONG pode se tornar um fornecedor do Governo?<br/>Relacionamento com Ministério Público.</p> | <p>Modular</p> |

## ANEXO Nº 3

SITES CONSULTADOS ENTRE 02 E 28 DE OUTUBRO DE 2009 PARA ELABORAÇÃO DO ANEXO Nº 2: QUADRO DE CURSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

- 1- [www.senacnet.com.br/pos/cursos.php?c=13](http://www.senacnet.com.br/pos/cursos.php?c=13)
- 2- [www.fgvsp.br/gvpec](http://www.fgvsp.br/gvpec)
- 3- [www.prohuman.org.br](http://www.prohuman.org.br)
- 4- [www.pucminas.br](http://www.pucminas.br)
- 5- [www.fgvpr.br](http://www.fgvpr.br)
- 6 e 7- <http://www.fijo.org.br> (2)
- 8- [http://www.uva.br/cursos/pos\\_graduacao/mba/mba\\_gest\\_ongs.htm](http://www.uva.br/cursos/pos_graduacao/mba/mba_gest_ongs.htm)
- 9- [gife@gife.org.br](mailto:gife@gife.org.br)
- 10- [www.ceats.org.br](http://www.ceats.org.br)
- 11- [www.faap.br](http://www.faap.br)
- 12- [www.voluntariado.org.br](http://www.voluntariado.org.br)
- 13- [www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)
- 14- [www.sp.senac.br/terceirosetor](http://www.sp.senac.br/terceirosetor)
- 15- <http://www.fgvsp.br/pec>
- 16- [www.unisantos.br/pos](http://www.unisantos.br/pos)
- 17- [www.fonte.org.br/inic\\_sociais/index.html](http://www.fonte.org.br/inic_sociais/index.html)
- 18- <http://www.pautasocial.com.br/pauta.asp?idPauta=1107>
- 19- [www.adets.com.br](http://www.adets.com.br)
- 20- [www.pucpr.br/cursos/especializacao/mostra\\_curso.php?processo=149&curso=2158](http://www.pucpr.br/cursos/especializacao/mostra_curso.php?processo=149&curso=2158)

- 21- [comunicarte@comunicarte.com.br](mailto:comunicarte@comunicarte.com.br)
- 22- [infocogae@pucsp.br](mailto:infocogae@pucsp.br)
- 23- <http://www.sebraesp.com.br/node/7220>
- 24- [cursos@movimentoriocarioca.org.br](mailto:cursos@movimentoriocarioca.org.br)
- 25- [www.go.senac.br/informativo.php?curso=158&are\\_id=1](http://www.go.senac.br/informativo.php?curso=158&are_id=1)
- 26- [://www.ambafia.org.br/gesc\\_resp/clipping\\_dci.html](http://www.ambafia.org.br/gesc_resp/clipping_dci.html)
- 27- <http://portal2.unisul.br/content/paginacursosvirtual/cienciascontabeis>
- 28- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
- 29- [parceirosvoluntarios.org.br/](http://parceirosvoluntarios.org.br/)
- 30- [www.unifil.br/virtual](http://www.unifil.br/virtual).
- 31- [www.cpdoc.fgv.br](http://www.cpdoc.fgv.br)
- 32- [www.ceats.org.br](http://www.ceats.org.br)
- 33- <http://www.fia.com.br/mba/social.htm>
- 34- [www.anhemi.br](http://www.anhemi.br)
- 35- [infocogae@pucsp.br](mailto:infocogae@pucsp.br)
- 36- [extensao@unisinov.br](mailto:extensao@unisinov.br)



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABUMANSSUR, Helda Oliveira; HARDWICK, Mary. *Captação de Recursos: Da Teoria à Prática*. Baseado no material escrito por Ann Speak, Byod McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto GETS – United Way do Canadá, 2002.

AGUILAR, M.J. & ANDER-EGG E. *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999. p.31.

ALVES, Mario Aquino. *Terceiro Setor: as origens do conceito*. Anais do XXVI Encontro Nacional da ANPAD, Salvador/BA, 2002 (GPG 837-2002).

ALVES, Mário Aquino. Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. *CARE Brasil Notícia* [www.care.org.br/Noticia](http://www.care.org.br/Noticia) . Acesso em 29/09/09.

ALVES, MAZOTTI, A. J.; GEWANSZNAJDER, F. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998, p. 147-189.

ASKOVA, McKINSEY & COMPANY, INC. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo, Ed. Peirópolis, 2001.

BARBOSA, Maria Carmem Silveira. *Mapeando alguns desafios para as políticas públicas de educação infantil no Brasil*. VI Escola de Inverno- FAGED/UFRGS-2008.

BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução às teorias e métodos*. Porto: Porto Editora. 1999.

BOSI, MÔNICA; SCHOENMAKER, LUANA. *Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. 30º. Encontro da ANPAD 2006. Salvador – BA.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Estatuto Modelo de Organização de OSCIP*. Lei 9.790, de 23 de Março de 1999. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/L9790.htm). Acesso em 10/10/09.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *LEI 9.790/1999*. Disponível em <http://legislação.planalto.gov.br>. Acesso em 15/01/10.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de Carvalho. *Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?* Extraído de RETS – Revista Eletrônica do Terceiro Setor, ano 2, no. 93, 10/07/2000 a 17/07/2000, Disponível em [http://www.rits.org.br/jan\\_rets](http://www.rits.org.br/jan_rets). Acesso em 29/09/09.

CETS – Centro de Estudos do Terceiro Setor. FGV-EAESP – *Revista Integração* – 2002. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br>. Acesso em 29/09/09.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2ª. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002. P.31, 112 e 113.

COMPROMISSO OSP. *Texto institucional das Obras Sociais da Pampulha*. Belo Horizonte, 2004.

CORREIA, Fábio C. *Terceiro Setor e Gestão Social*. Caderno do Terceiro Setor. Disponível em: [www.educacaofiscal.rj.gov.br/CADERNO\\_3º.setor.pdf](http://www.educacaofiscal.rj.gov.br/CADERNO_3º.setor.pdf). Acesso em: 03 de Março de 2009.

COUTINHO, Joana Aparecida. *As ONGs: origens e (des)caminhos*. In: Lutas Sociais 13/14. São Paulo: Neils, 2005, p. 57. Disponível em: [www.pucsp.br/neils](http://www.pucsp.br/neils). Acesso em: 07/02/10.

CRUZ, Célia. *Contribuições para captadores de recursos*. Revista Integração. A revista eletrônica do Terceiro Setor. 2006. Página Inicial. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/13/opiniaio.htm>. Acesso em 17/03/09.

DELORS J. *Educação: um tesouro a descobrir*; Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Séc. XXI. Brasília: MEC: UNESCO, 2000. Disponível em [www.adolec.br/bvs/adolec](http://www.adolec.br/bvs/adolec) . Acesso em 10/08/09.

DIEZ, A., M. YAÑEZ. *ONGs: Cooperación o Solidaridad, de Sur a Sur*. Revista Andaluza de Solidaridad, Paz y Cooperación. 8, Jun/Set: 30-1, 1995.

DOWBOR, Ladislau. *Descentralização e participação: as novas tendências*. São Paulo. Vozes, 2001.

DRUCKER, Peter. *O homem que inventou a Administração*. Disponível em [www.strategia.com.br/Estrategia/](http://www.strategia.com.br/Estrategia/). Acesso em 11/05/2009.

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*. Artigo com base na Dissertação (Mestrado em Administração)—São Paulo, 1999. P.11 a 18.

FERNANDES, Rubem César. *Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés. *Desafios da parceria Governo e Terceiro Setor*. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.1, jan/mar., 1998.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

GOHN, Maria da Glória. *Educação Não-Formal e Cultura Política*. 2 ed. São Paulo, Cortez, 2001. Disponível em <http://www.sincolon.org.br/down/Trabalhos%20Acad%Ebmicos/GPRA1291.pdf>. Acesso em 16/03/09.

GOHN, Maria da Glória. *Ensaio: Avaliação de políticas públicas*. Educ. v.14 n.50 Rio de Janeiro jan./mar. 2006

GOHN, Maria da Glória. *História dos Movimentos e lutas sociais: a construção da cidadania dos brasileiros*. São Paulo, Ed. Loyola, 3ª. Ed. 2003.

GOLDSCHMIDT, Andrea. *Como trabalhar com voluntários na captação de recursos*. Revista Integração. Ano VI - nº. 32, novembro/2003. Disponível em: < <http://integracao.fgvsp.br/ano6/11/financiadores.htm> >. Acesso: 12/04/ 2009.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Agenciáminas Notícias do Governo do Estado de Minas Gerais. *Minas-on-line*. Disponível em <http://www.agenciáminas.mg.br/notícias>. Acesso em 15/12/09.

HAGUETTE, T.M.F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis, Vozes, 1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil*. 2005. Estudos e Pesquisas Informações Econômicas, Rio de Janeiro, n.8, 2008. Disponível em <http://ibge.gov.br/lojavirtual/fichatecnica.php>? Acesso em 15/01/09.

LANDIN, Leilah; BERES, Neide. *As Organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos*. São Paulo: Ed. Nau, 1999.

LIMA, M.C. *Responsabilidade Social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios das parcerias entre estas e o terceiro setor*. Feira de Santana: UEFS, 2000 (Monografia). Disponível em: <http://valoronline.com.br>. Acesso em 05/08/09.

LOPES, Nilza. *Terceiro Setor: Organizações Cívicas Sem Fins Lucrativos*. Disponível em [www.wooz.org.br](http://www.wooz.org.br). Acesso em 15/01/09.

MAIA, Marilene. *Gestão Estratégica: há algum modelo específico para as organizações sociais?* Conferência Internacional de Gestão Social – Mesa Redonda São Paulo: IX, 7 a 9 de novembro de 2004.

MARTINELLI, Antonio Carlos. *Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora*. In: IOCHEP, Evelyn. 3º. Setor: desenvolvimento social sustentável. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MEC, *Política Nacional de Educação Infantil: pelos direitos das crianças de zero a seis anos à educação*. Brasília: 2006. Disponível em: [www.oei.es/quipu/brasil/pol\\_educ\\_infantil.pdf](http://www.oei.es/quipu/brasil/pol_educ_infantil.pdf), acesso em 18/05/09.

MEC, *Ministério da Educação*. <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em 04/01/10.

MELO, Vanessa Paternostro; FISCHER, Tânia. *Articulando Ensino, Pesquisa e Extensão: a experiência do programa de desenvolvimento e gestão social*. In: IV CONFERENCIA REGIONAL ISTR-LAC, 6., 2003, São José, Costa Rica. São José, Costa Rica: outubro, 2003. Disponível em: [L .acceso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-5/VannesaPaternostro.pdf](http://www.acceso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-5/VannesaPaternostro.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2005.

MEREGE, Luiz Carlos. *Um novo fenômeno acadêmico*. Integração - A revista eletrônica do Terceiro Setor. Página Inicial. Acesso em 29/09/09. . <http://integracao.fgvsp.br>.

MESTRINER, Maria Luiza. *O Estado entre a filantropia e a assistência social*. São Paulo: Cortez, 2001.

MILANI, Carlos Sanchez. *Roteiro de Sistematização de Práticas de Desenvolvimento Local*. Salvador: Universidade Federal da Bahia – CIAGS, 2005.

MODESTO, Paulo. *Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil*. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. Instituto de Direito Público da Bahia. Salvador, número 5, p.15.

MONTAÑO, Carlos E. *Políticas Sociais Estatais e Terceiro Setor: O Projeto Neoliberal para a Atual “Resposta à Questão Social.”* I Colóquio Brasil/Uruguai: Questão Urbana, Políticas Sociais e Serviço Social. Escola de Serviço Social – UFRJ. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.rau.edu.uy/fcs/dts/miguez/montanocoloquio.pdf>. Acesso em 10/10/09.

MOTTA, Arnaldo Alves. *Profissionalização e instituições sociais- Rede de informações para o terceiro setor- FEV 2007*. Disponível em

[www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmtes\\_fevereiro2007.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_fevereiro2007.cfm). Acesso em 16/09/09.

MPMG. *Ministério Público de Minas Gerais*, 2006. Disponível em <http://www.mp.mg.gov.br/portal/public/interno/repositorio/id/3385>. Acesso em 06/01/2010.

NOGUEIRA, Roberto Martínez. *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Santiago de Chile: Cepal, 1998.

PAGNOCELLI, Vasconcelos Filho; DERNIZO, Paulo. *Sucesso empresarial planejado*. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1992. Disponível em <http://www.shvoong.com/>, acesso em 13/01/09.

PRATES, Jane Cruz. *Gestão estratégica de instituições sociais: o método marxiano como mediação do projeto político*. Porto Alegre- RS: PUCRS, mai. 1995.

REBRATES. Rede Brasileira de Terceiro Setor. Página Inicial do site <http://www.terceirosetor.org.br/quemsomos/index.cfm?page=terceiro>. Acesso em 27/10/09.

RESENDE, Tomáz de Aquino. *A Participação do Terceiro Setor na Construção de um Brasil Melhor*. Fundação Guimarães Rosa. FGR em Revista. No. 14. P.7. Disponível em [http://www.fgv.org.br/2008/revistas/revista\\_2edicao.pdf](http://www.fgv.org.br/2008/revistas/revista_2edicao.pdf)- Acesso em 27/10/09.

SALAMON, Lester M. *A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global*. Revista de Administração, São Paulo, vol 33, n 1, p . 5-11, 1998.

SALAMON, Lester M. & ANHEIER, Helmut K. *Defining the nonprofit sector: A crossnational analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALVATORI, Vilu. *A racionalidade do Terceiro Setor* – In VOLTOLINE, Ricardo. Terceiro Setor - Planejamento e Gestão. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

SCHERER-WARREM, Ilse. *ONG's na América Latina: trajetória e perfil*. In Viola et alli. Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania: desafios para as Ciências Sociais. São Paulo: Cortez; Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SERVA, M. *A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa*. In: Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v.37, n.2, p. 18-30, abr/jun. 1997.

SERVA, M.; JAIME JR, P. *Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, p.64-79. mai/jun. 1995.

SILVA FILHO, João Bernardo. *A Cultura neoliberal*. Mundo Atual. Belo Horizonte: Ed. Fapi, p.103-105. 2009.

SIQUEIRA, Elisabete Stradioto; SPERS, Valéria Rueda Elias. *Responsabilidade social: o potencial transformador da atuação social das empresas*. Piracicaba – SP: Ottoni, 2003.

TEIXEIRA, R. F. *Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: FEA-USP, v.11, nº 1, p. 1-15, 2004.

TENÓRIO, F. G. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set/out. 1998.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONG's – Principais Funções Gerenciais* – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2ª. ed, 1998, p. 11).

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 5 ed, 2001.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. *Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário*. 2001. Disponível em <http://www.rits.org.br/gestao>, acesso em 13/01/09.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. *O Terceiro Setor de Múltiplos Interesses: Pluralidade ou Fragmentação na Provisão de Políticas Públicas?* 2000. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/>. Acesso em 06/01/10.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. *O Terceiro Setor e a provisão de políticas sociais: Desafios, perspectivas e armadilhas da relação entre organização da sociedade civil e Estado em Minas Gerais*. In: Seminário sobre a Economia, 2001.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para ética gerencial*". In: Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. BuenosAires: Associação Latino-americana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de la Empres P 26-27 de julho de 2001, pp. 17-27. Disponível em <http://www.voluntariosvale.org.br/>, acesso em 11/05/09.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza; RESENDE, Grazielle Andrade. *Pensar pelo avesso o Terceiro Setor – Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais*. 2002. Disponível em <http://www.lusotopie.sciencespbordeaux.fr/teodosio.rtf>, acesso em 13/01/09.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. *Mitos do Voluntariado no Brasil: para além de boas intenções*. CCCETSETS – CENTRO DE ESTUDOS DO TERCEIRO SETOR FGV – EAESP. 2004. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano7/05/index.htm>. Acesso em 21/04/09.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. *Por uma Agenda Crítica de Estudos sobre Terceiro Setor: Um ensaio para além da crítica*. 2005. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano8/09/administrando.htm>. Acesso em 16/03/09.

VISÃO OSP. *Texto institucional das Obras Sociais da Pampulha*. Belo Horizonte, 2004.