

O Desafio da Profissionalização do Terceiro Setor

Ana Lúcia Suárez Maciel

Rosa Maria Castilhos Fernandes

Ana Lúcia Suárez Maciel é doutora em Serviço Social (PUCRS); Professora e Pesquisadora da Faculdade de Serviço Social da PUCRS (Cursos de Graduação e Pós-Graduação); Vice-Presidente da Diretoria Executiva da Fundação Irmão José Otão - FIJO.

E-Mail: ana.suarez@pucrs.br.

Rosa Maria Castilho Fernandes é doutora em Serviço Social (PUCRS); Coordenadora de Desenvolvimento Social da Fundação Irmão José Otão - FIJO.

E-Mail: rosac@fijo.org.br.

Introdução

A profissionalização do terceiro setor é um tema fundamental para que a gestão das organizações, a intervenção dos profissionais que nele atuam e o desenvolvimento dos projetos institucionais venham a se constituir em um diferencial de qualidade. Ao introduzirmos este artigo com esta afirmação, partimos do pressuposto de que a profissionalização diz respeito ao processo de gestão que abarca desde a definição do posicionamento estratégico da organização até a avaliação de impacto dos projetos institucionais. A atualidade do tema se renova em função do crescimento das organizações do terceiro setor, associada à realidade gaúcha, onde nos deparamos com a ampliação das parcerias entre o Estado e a sociedade civil. Esta parceria tem como finalidade primeira a garantia de atendimento das demandas dos cidadãos, portanto, um direito que precisa ser operado com qualidade e efetividade.

Neste sentido, a profissionalização do terceiro setor é um requisito fundamental para a perenidade das organizações e uma exigência para a prestação de serviços que se queiram atribuir como públicos. Para dar conta desta reflexão, o texto que ora apresentamos discorre sobre os desafios da profissionalização nas organizações do terceiro setor e faz referência ao Estudo sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul¹, que vem sendo realizado no

¹ Referimo-nos ao Estudo sobre o Terceiro Setor do Rio Grande do Sul, disponível em www.fijo.org.br. É importante informar que o universo respondente, no período em análise (outubro de 2009 a março de 2010), foi de 59 organizações que aderiram voluntariamente à pesquisa.

Observatório do Terceiro Setor da FIJO, tornando possível a publicização de alguns dados que ilustram o cenário da profissionalização neste setor.

A Profissionalização em Debate

Muito se tem tratado sobre um dos maiores desafios das organizações do terceiro setor no Brasil que é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Na tentativa de vencer este desafio, as organizações sem fins lucrativos têm buscado, ao longo dos últimos anos, alternativas de geração de renda, de diversificação de fontes de recursos e de desenvolvimento de novos produtos e serviços (ASHOKA; MCKINSEY & COMPANY, 2001). No entanto, é preciso reconhecer que para realizar mudanças sociais e deflagrar impacto social nos territórios onde atuam as organizações do terceiro setor, estas necessitam de habilidades técnicas e conhecimento profundo da realidade social para alcançar sua sustentabilidade, ou seja, precisam tanto de inovação e criatividade quanto de profissionalização para desenvolverem as ações que se propõem.

Se o crescimento do terceiro setor é um fenômeno recente, pois foi somente na década de 1990 que começou a se constituir como um setor com características e lógica diferentes dos demais, marcando o rumo das organizações sem fins lucrativos no país, a profissionalização é uma novidade ainda maior presente na estruturação deste setor. Ao recorrermos ao Dicionário Aurélio, o termo profissionalização significa “dar o caráter de coisa profissional a (...)”, designando profissão como “atividade ou ocupação especializada e que supõe determinado preparo”, ou ainda, “meio de subsistência remunerado resultante de um trabalho, de um ofício.” Entretanto, a tradução da expressão profissionalização no terceiro setor tem sido tratada como parte do modelo de gestão adotado pela organização que vai incidir no seu desenvolvimento institucional e na sua sustentabilidade no que diz respeito ao alcance da sua missão.

A reflexão sobre a profissionalização no referido setor também diz respeito às competências, aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes das pessoas que atuam na busca dos objetivos propostos pelas organizações com fins públicos. “Todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organizá-los para atingir os objetivos estabelecidos” (FISCHER, 2004, p.77). Esta “capacidade de trabalhar” necessita, em determinadas situações e momentos, de conhecimentos específicos pertinentes a uma determinada profissão, permitindo a concretização da eficiência, o que vai além do espírito solidário presente na conformação das organizações sem fins lucrativos. A concretização da eficiência está relacionada ao grau de resolutividade dos serviços prestados e com o atendimento das necessidades sociais dos beneficiados com a ação desenvolvida pela organização.

Na natureza da conformação das organizações do terceiro setor, está o compromisso com os fins públicos, o que demarca a identidade destas organizações. Logo, estas são “o espaço onde as pessoas empregam suas competências, para realizar, com a utilização de diversos recursos, as atividades que concretizam a finalidade de cada empreendimento” (FISCHER, 2004, p.77). Assim, um dos desafios da gestão no terceiro setor é conseguir com que as diversas pessoas da organização compreendam e, especialmente, se comprometam com a missão e com os objetivos estabelecidos buscando a sua realização, utilizando para isso “seus conhecimentos, inteligência, energia e dedicação” (FISCHER, 2004,p.77).

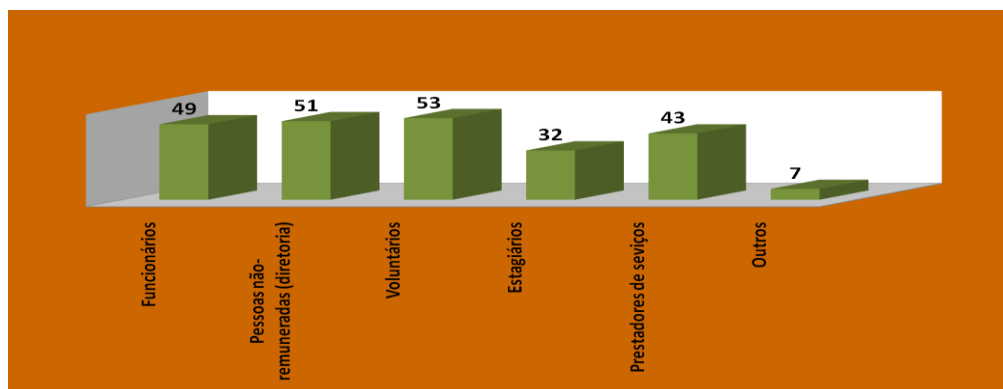
Também a profissionalização tem sido uma exigência posta em função das parcerias firmadas não somente com as empresas do segundo setor, mas fundamentalmente com a esfera estatal, o primeiro setor. Não há como negar que as Normas Operacionais Básicas de Recursos Humanos – NOB/RH das políticas públicas do campo da assistência social, da saúde ou ainda da educação, citando estes como exemplo, vêm de alguma forma influenciando a profissionalização no setor, uma vez que, para firmar determinadas parcerias e convênios, a organização deverá possuir um quadro técnico específico para desenvolver determinados programas e projetos sociais a fim de atender as demandas da organização.

Aproximações com a Realidade da Profissionalização do Terceiro Setor Gaúcho

A sistematização deste texto emerge do lugar que ocupamos no rol das organizações de terceiro setor. Atuamos na Fundação Irmão José Otão, na área de Desenvolvimento Social, coordenando o Observatório do Terceiro Setor (OTS), que objetiva contribuir com o desenvolvimento social do Rio Grande do Sul, com vistas à efetivação de um modelo de gestão social pública de caráter emancipável, sustentável e garantidor dos direitos sociais da população gaúcha.

Dentre os eixos de atuação do OTS, destaca-se a pesquisa que vem sendo realizada desde o ano de 2009 e que se propõe a caracterizar o perfil, o modelo de gestão e a avaliar o impacto das ações em desenvolvimento pelas organizações gaúchas que compõem o referido setor e que aderem de forma voluntária ao estudo. Com base nos dados parciais dessa pesquisa, são feitas algumas referências associadas à temática da profissionalização do terceiro setor.

No que se refere ao **perfil das organizações**, relacionado ao item dos seus Recursos Humanos, se constata a seguinte realidade:



Quadro 1: Recursos Humanos das Organizações do Terceiro Setor

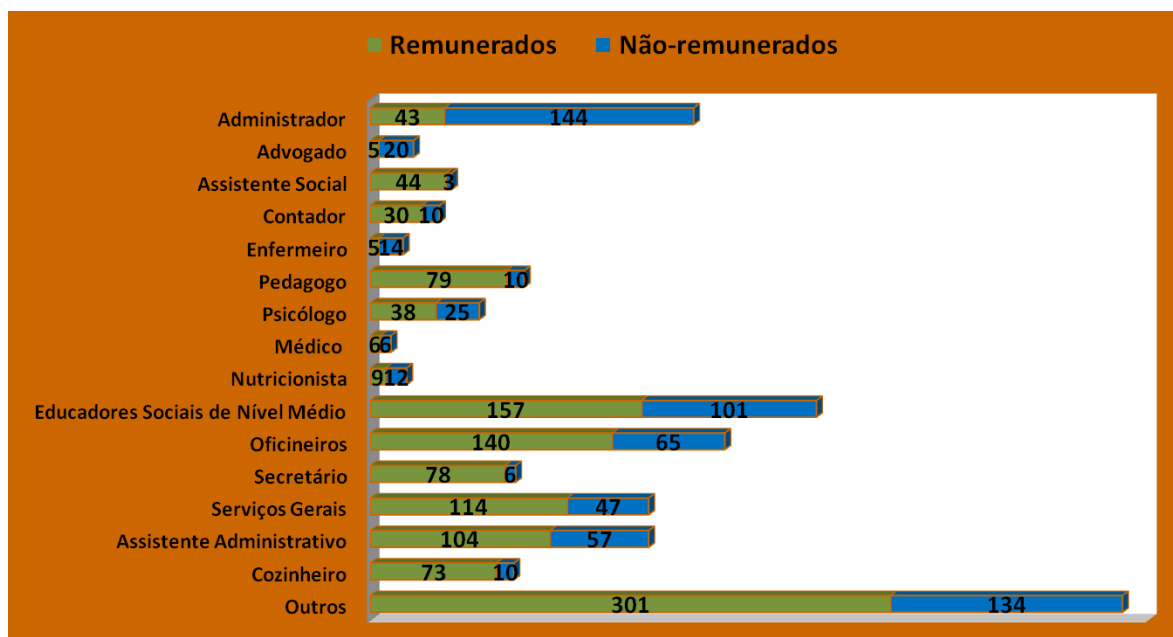
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

Chama a atenção no Quadro 1, o grande contingente de pessoas voluntárias, seguido de pessoas não remuneradas que atuam na gestão das organizações e que, igualmente, são voluntárias ou cedidas de outras organizações para atuar no terceiro setor. Este dado sinaliza a importância das organizações trabalharem a gestão dos voluntários².

O contingente de prestadores de serviço é alto e precisa ser problematizado, pois a atuação nesta modalidade se vincula à atuação em projetos específicos, cabendo questionar: Em que medida esses prestadores conhecem a missão institucional? Como são vinculados e monitorados durante a prestação do serviço?

Outro aspecto observado refere-se aos estagiários que emergem como um recurso humano significativo, o que nos faz ressaltar a necessidade de programas específicos para a sua inserção nas organizações e, também, a supervisão do profissional, a fim de não vincular este recurso pelo fato da possibilidade de uma remuneração menor, o que viria a fragilizar a atuação qualificada no setor. Ao mesmo tempo, se sinaliza a importância de sensibilizar este estagiário – futuro profissional – para a atuação neste setor, tendo em vista que é um campo de trabalho que vem se ampliando para a atuação de algumas profissões. Esta afirmação se confirma ao analisarmos o quadro a seguir.

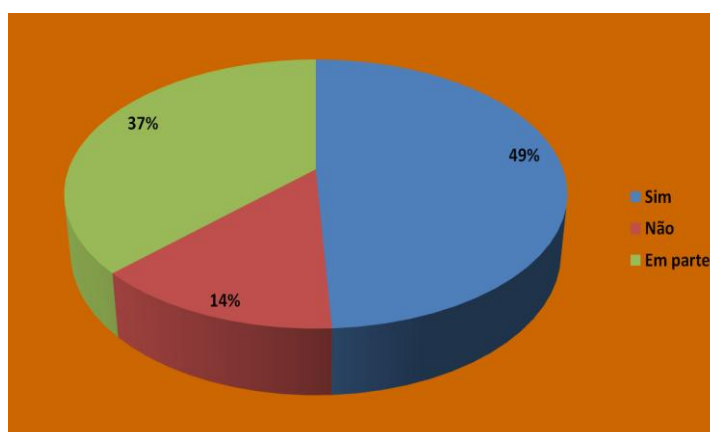
² Item que não será aprofundado neste artigo em função de ser a temática de um dos artigos que compõe esta Cartilha.



Quadro 2: Profissionais remunerados e não remunerados nas organizações do terceiro setor
 Fonte: ETSUL (FIJO, 2010).

Verifica-se com relação à presença dos profissionais nas organizações, um equilíbrio entre o trabalho remunerado e o trabalho não remunerado e, também, uma intensidade na presença de profissionais de nível médio, como se constata na atuação dos educadores sociais e dos oficinairos. Há um equilíbrio, igualmente, entre a presença de profissionais de nível superior e médio, complementado pelos profissionais que atuam no suporte administrativo das organizações. Destacam-se as profissões de pedagogo, assistente social e psicólogo, entre os profissionais remunerados.

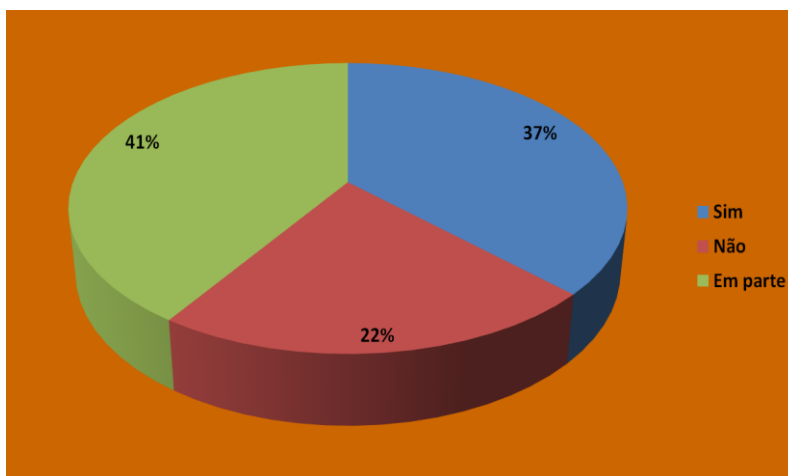
Com relação à **gestão da organização**, os dados indicam que um conjunto significativo (49%) adota e segue o planejamento estratégico, seguido de um grupo em proporção quase semelhante (37%), que informa seguir em parte, e de um grupo menor (14%), que não segue, o que pode caracterizar dificuldade de alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão operacional da organização ou, ainda, dificuldade em implementar o planejamento no cotidiano institucional.



Quadro 3: Adoção e implementação do planejamento estratégico na organização do terceiro setor.

Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

Questionadas com relação ao grau de dificuldade em elaborar projetos sociais, as organizações se manifestaram da seguinte forma:

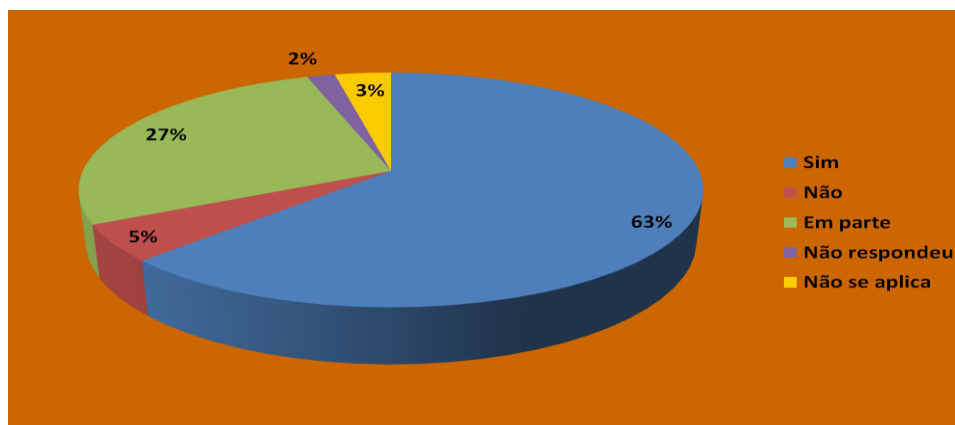


Quadro 4: Grau de dificuldade das organizações do terceiro setor em elaborar projetos

Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

A dificuldade constatada no Quadro 4, referente à elaboração de projetos sociais, ainda tem sido apontada como um dos nós críticos a ser superado pelas organizações, o que indica a necessidade de profissionais habilitados e capacitados para atender esta demanda: a elaboração de projetos sociais.

Com relação à prática da avaliação dos projetos desenvolvidos pelas organizações é importante destacar o alto percentual (63%) de organizações que manifestaram a adoção da mesma, mas, também, as que referiram avaliar em parte (27%), o que nos provoca a questionar? Por que avaliam em parte? Há relação entre essa resposta e a frágil competência para tal? É uma questão política, institucional ou profissional em avaliar parcialmente os projetos?



Quadro 5: Percentual de organizações do terceiro setor que avaliam os seus projetos
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

Os poucos, mas significativos, dados que extraímos da referida pesquisa já nos permite confirmar a importância de profissionalizar a atuação das organizações do terceiro setor. Ao assumirmos esse desafio, cabe apontar alguns caminhos possíveis para instaurar esse processo que, do nosso ponto de vista, requer uma autoanálise da própria organização. Para tanto, pode-se partir, por exemplo, de um instrumento de avaliação e reflexão sobre a gestão da organização, tal qual propomos no quadro a seguir.

Questão	SIM	NÃO
A organização tem uma política de gestão de pessoas definida?		
Em caso positivo para a questão anterior, você diria que esta política é de conhecimento de todas as pessoas?		
A organização tem uma estrutura para a gestão das pessoas?		
A estrutura hierárquica da organização é do tipo piramidal?		
O processo decisório é ágil na estrutura organizacional?		
A comunicação funciona de forma ágil dentro da organização?		
As relações entre as pessoas dentro da organização funcionam sem conflitos?		
As definições com relação às responsabilidades de cada cargo estão claras?		
Você diria que a definição do cargo das pessoas está exclusivamente associada à competência das mesmas?		
Existe cooperação entre as áreas da organização?		
Existem ações de capacitação das pessoas para o desenvolvimento mais qualificado dos cargos na organização?		
A remuneração, se for o caso, do cargo é adequada para as atividades desempenhadas?		
No caso dos voluntários, há uma política de gestão do trabalho dos mesmos?		
Existe a prática de feedback/ avaliação do desempenho das pessoas?		
Os benefícios ofertados se limitam à legislação vigente?		
Há preocupação da organização com a saúde e segurança das pessoas na organização?		
Existe a prática da participação nos processos de gestão da organização por parte de todos que nela atuam?		
Você diria que todas as pessoas que trabalham na organização têm clareza da missão da mesma?		
Você diria que todas as pessoas que trabalham na organização têm clareza do planejamento da mesma?		

Quadro 6: Instrumento para avaliação e reflexão sobre gestão organizacional

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As questões propostas no Quadro 6 estão, diretamente, relacionadas ao processo de gestão da organização, pois englobam questões relacionadas ao grau de conhecimento da missão institucional e das ações da organização; à gestão das pessoas, com destaque para a política de remuneração, de benefícios, de descrição de cargos; ao processo de tomada de decisão; à estrutura hierárquica; à comunicação; e às relações interpessoais, entre outras.

Longe de querer prescrever um modelo ideal para a profissionalização das organizações do terceiro setor, nossa intenção, com essas questões, é demonstrar que, embora de natureza distinta dos demais setores, essas organizações demandam gestão e, para tanto, é preciso profissionalizar as mesmas, pois a identificação com a causa é uma condição para estar no setor, mas, por outro lado, tem se mostrado insuficiente para dar conta dos inúmeros desafios que se apresentam no mesmo.

No processo de profissionalização, é fundamental reconhecer as particularidades do terceiro setor e, porque não dizer, a sua riqueza expressa na consideração de Drucker (1989) quando questionava: *O que podemos aprender com a gestão das organizações do terceiro setor?* E lembramos que este autor já nos indicava quatro itens fundamentais, que vale a pena repetir e tecer alguns comentários adicionais. São eles:

- Foco na missão como razão primeira da existência institucional dada à natureza das organizações do terceiro setor.
- Compromisso com a democracia, a transparência, a tolerância e a capacidade de convivência com valores diferentes.
- Estrutura de gestão (os conselhos deliberativos e fiscais garantem o controle do processo e o alcance das metas, quando são ativos, daí a importância dessas estruturas nas organizações e, também, o cuidado na sua composição para garantir a representativa e a qualidade da atuação dos seus membros).
- O dinheiro é um meio e não um fim, pois o setor não persegue o lucro, mas tem o compromisso em gerar resultados qualitativos para o público que atende e quantitativos para garantir a sustentabilidade.

Os itens indicados pelo autor precisam ser constantemente retomados pelas organizações a fim de que as mesmas não percam de vista a sua natureza e peculiaridade, especialmente, a razão para a sua existência: o fortalecimento da esfera pública.

Mas como dar conta de todas essas questões? Falconer (2000) defende que não se pode transferir o modelo de gestão do Estado ou das empresas para o setor. Defende que o terceiro setor desponta sob a promessa da eficiência, da participação cidadã, da inovação e da qualidade; um setor que se consolida sob o signo da parceria e se mescla com o setor

empresarial como alternativa intermediária entre a atuação do Estado e das empresas. A principal contribuição do autor, do nosso ponto de vista, reside na identificação dos principais dilemas da gestão no terceiro setor, com destaque para o discurso recorrente da necessidade de profissionalizar, ou seja, de formar líderes, capacitar em administração e profissionalizar a direção das entidades, agregado aos elementos que já desenvolvemos neste artigo.

Isso significa que a profissionalização requer um forte compromisso com a missão institucional e com a natureza dessas organizações que, sendo públicas, precisam estruturar a sua atuação com base no planejamento (de todos os seus processos) e no compromisso com o desenvolvimento mais amplo da sociedade.

Complementando, sinalizamos a necessidade de desenvolver na gestão das organizações de terceiro setor, a transparência no cumprimento da responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos com quem interagem; a garantia da qualidade de serviço que se expressa pela exigência do uso eficiente dos recursos e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades dos cidadãos e das alternativas existentes. A sustentabilidade, entendida como a competência em perpetuar a organização e permitir o alcance dos seus objetivos, deve ser perseguida. Assim como a capacidade de articulação institucional expressa pela formação de alianças, de parcerias e de redes.

Por fim, afirmamos que a profissionalização requer que as organizações assumam que, para atingir a sua missão institucional, é preciso investir no planejamento e no desenvolvimento das pessoas que nelas atuam, rompendo com a visão idealista que se ancora na máxima de que a existência de uma causa é o suficiente. A realidade tem mostrado que esta última ideia tem gerado o insucesso dessas organizações e comprometido a sustentabilidade do setor que tem pela frente um caminho a percorrer para se qualificar. Nesse caminho, o terceiro setor conta com um rol de referências teóricas, com possibilidades metodológicas e estruturas institucionais dispostas a fomentar a sua profissionalização, mas, antes, precisa assumir que a sua perenidade depende de uma renovação de sua natureza (pública) e, especialmente, da clareza de que a atuação qualificada e competente é a única alternativa para incidir nas demandas dos cidadãos que são a razão primeira – e última – da sua existência.

Referências Bibliográficas

ASHOKA; MCKINSEY & COMPANY. Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Petrópolis, 2001.

DRUCKER, Peter. What Business can Learn from Nonprofits. Harvard Business Review. Boston: Harvard, Julho/Agosto de 1989.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do Terceiro Setor. Disponível em <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>

FISCHER, Rosa M^a. Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo. Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Editora SENAC, 2004. p.77-101.

FUNDAÇÃO IRMÃO JOSÉ OTÃO/Observatório do Terceiro Setor. Relatório Parcial do Estudo sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul - ETSul. Porto Alegre: Maio, 2010 (Impresso e disponível on line em www.fijo.org.br).