

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO: ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO SOCIAL NO BRASIL

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Av. Amazonas – 718 / 1503 – Belo Horizonte – Minas Gerais – 30.180001- Brasil – teodosio@pobox.com

Abstract

This paper analyses the management of volunteers in the Brazil. The author discuss the strategies to improve the performance of volunteer manpower and the challenges of the difusion of new technologies of management in the Brazilian Third Sector. In this scenary the tradicional Human Ressources Management adopted in private organizatins can't be used in the Non-Governmental Organizations. The Third Sector needs news strategies and technologies of management of people.

Key-words: Volunteer; Third Sector; Human Ressources Management.

1 – Introdução

As discussões recentes no campo das Ciências Gerenciais, tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das práticas produtivas concretas, têm relegado lugar de destaque ao chamado Terceiro Setor. Multiplicam-se as publicações, seminários e debates cujo foco é discutir a relevância, as especificidades e a natureza das organizações que atuam nesse campo. Os conceitos associados à idéia de Terceiro Setor são amplos, imprecisos e até mesmo contraditórios entre si. No entanto, nesse momento é importante partir de uma definição mínima sobre o termo. Sendo assim, entende-se por Terceiro Setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas Organizações Não-Governamentais (CARRION, 2000).

Isso se torna preocupante quando se percebe que, para aqueles aos quais essa discussão a princípio mais interessaria, os envolvidos com projetos sociais, Terceiro Setor não passa de um termo vago, impreciso ou, então, carrega o tom de apanágio para suas iniciativas/movimentos. 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 voluntários, dentre outras virtudes organizacionais.

Na verdade, Terceiro Setor se transformou numa daquelas palavras que explicam tudo e não explicam nada, carregando muitas contradições em si. Uma delas, talvez a mais importante, é que Terceiro Setor virou sinônimo de modernização da ação social voluntária ao mesmo tempo que o que mais se discute é justamente a necessidade de modernização gerencial do próprio Terceiro Setor. Diante de um clima de tamanha euforia com esse novo conceito e lembrando que essa verdadeira “febre” do Terceiro Setor não se restringe apenas ao Brasil, mas também é observada nos países capitalistas centrais, em especial os Estados Unidos (RIFKIN, 1995; SALOMON, 1998), cabe resgatar as palavras de Nelson Rodrigues: “O brasileiro tem alma de cachorro de pelotão; aparece uma palavra nova e tudo mundo sai atrás”.

Sendo assim, torna-se urgente discutir os mitos, dilemas e perspectivas que se encontram na mobilização organizada da sociedade civil, ou melhor, do voluntariado no âmbito da gestão do Terceiro Setor.

2– Pensar a Gestão do Terceiro Setor pelo Averso

Verdadeiros mitos em torno da gestão do Terceiro Setor estão associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projetos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre as organizações públicas não-estatais. O campo da Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais (McCARTHY, 1997; DRUCKER, 1995). Através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais. (DRUCKER, 1992)

Nesse movimento, as organizações estatais e privadas seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do Terceiro Setor. Isso se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do Terceiro Setor. No entanto, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social. (MINTZBERG, 1996)

Tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que mostra-se cada vez mais multi-facetada, marcada pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação (KLIKSBURG, 1997), diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor, segundo SERVA (1997), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atréadas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta TENÓRIO (1997), muitas vezes deparam-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações.

Nesse sentido, a gestão de Recursos Humanos nas organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial. Pesquisa de TEODÓSIO & RESENDE (1999) em organizações sem fins lucrativos voltadas a problemas da infância indica que o gerente no Terceiro Setor parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão de Recursos Humanos que esteja voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse

setor, a insatisfação com a postura e as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, fatores como necessidade de remuneração, status e posição social, dentre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-o a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento.

Ainda segundo HUDSON (1999), o cargo de gestor seria uma função de alta exposição pública, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações no Terceiro Setor. Além disso, estes gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações imediatistas, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra dessas organizações. TEODÓSIO & RESENDE (1999) observam que gestores de organizações do Terceiro Setor por eles pesquisados dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à gestão de Recursos Humanos. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho destes gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, que têm que conciliar preocupações tanto de nível operacional quanto estratégico.

Para HUDSON (1999), o gerente ou executivo principal no Terceiro Setor deve conciliar conhecimentos financeiros e de marketing com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo “*enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade*” (p. 208-209).

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo TENÓRIO (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado destacam-se: ação por meio de “redes”; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários, criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.

Tudo isso traz à tona a complexidade adquirida pela realidade gerencial face às inovações organizacionais no Terceiro Setor, bem como aos espaços de questionamento que se abrem. Observa-se em algumas organizações do Terceiro Setor uma série de peculiaridades gerenciais. O imaginário social atribui às organizações do Terceiro Setor uma série de virtudes gerenciais, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, independência frente ao privado e ao público e abertura à participação dos voluntários. Sendo assim, nas discussões que se seguem, se tem em mente essas características, ainda que esteja claro que todas elas dificilmente são encontradas concretamente em uma organização e que existem gradações entre pólos opostos para cada uma dessas características, ou seja, por exemplo, algumas instituições filantrópicas poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

3 – Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: o desafio do trabalho voluntário

A gestão de Recursos Humanos é um dos aspectos mais relevantes do gerenciamento das organizações do Terceiro Setor, apesar de ser um tema deixado em segundo plano na maioria das vezes, sobretudo quando comparado com outros temas gerenciais como a captação de recursos financeiros, por exemplo.

Não existem dados seguros para que se possa fazer uma afirmação genérica sobre o desenvolvimento das técnicas gerenciais de Recursos Humanos no Terceiro Setor brasileiro. Um dos aspectos dificultadores nessa análise é que dentro do conceito de Terceiro Setor encontra-se uma multiplicidade de organizações, com diferentes trajetórias históricas, níveis de legitimidade social, formatos organizacionais, aporte de recursos e técnicas gerenciais. Apesar disso, pode-se elaborar a seguinte tipologia de entidades do

Terceiro Setor, de acordo com seu grau de modernização da gestão de Recursos Humanos. Seriam elas: 1 – instituições pouco estruturadas, que não adotam regras elementares da gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, treinamento inicial e registro de seu corpo de voluntários; 2 – instituições altamente estruturadas, que adotam técnicas de gestão de Recursos Humanos importadas de empresas privadas das quais se originaram, como no caso de muitas fundações empresariais; 3 – instituições que desenvolveram autonomamente metodologias avançadas de organização e gestão de pessoas, sobretudo voluntários.

Em todos os casos existem vantagens e desvantagens, no entanto no segundo grupo de instituições apresentam-se os maiores problemas gerenciais, pois geralmente tais organizações apresentam os mesmos problemas de gestão de Recursos Humanos encontrados nas grandes empresas privadas (desmotivação e falta de comprometimento com o trabalho, autoritarismo “travestido” de participação, dificuldade de manutenção das pessoas mais criativas e dinâmicas nos quadros da empresa, ...), sem as qualidades que a gestão de pessoas apresenta em muitas ONGs (trabalho em equipe, criatividade, capacidade de resolução de problemas, liderança, ...).

Ao contrário do que muitos consultores e alguns poucos autores de gestão afirmam, gerenciar pessoas nas empresas privadas e em entidades sociais não é a mesma coisa. Esse é um ponto importante da modernização do Terceiro Setor no Brasil, pois da forma como vem sendo desenvolvido esse processo, através da difusão indiscriminada de técnicas privadas de gestão na área social, pode-se perder as virtudes da gestão de RH no Terceiro Setor, reproduzindo-se os vícios da gestão de pessoas na área privada. Uma idéia equivocada que é bastante difundida a respeito do Terceiro Setor é a de que as suas técnicas gerenciais em geral, sobretudo as de Recursos Humanos, são amadoras, improvisadas e arcaicas. No entanto, deve-se pensar o Terceiro Setor pelo “avesso”. Isso permite descobrir uma realidade bem diferente, na qual os gestores sociais teriam mais a ensinar aos profissionais da iniciativa privada do que a aprender com eles.

Há necessidade de adaptação da maior parte dos conceitos e práticas de Recursos Humanos originários do setor privado. Essa adaptação não significa apenas mudar de objetos ou alvos de intervenção, mas repensar profundamente várias práticas que foram criadas a partir de conceitos, crenças e racionalidades diferentes das prevalecentes no Terceiro Setor. Apesar do discurso de muitos profissionais de RH do setor privado pregar a emancipação das pessoas, o desenvolvimento da criatividade profissional, a construção da participação no ambiente produtivo, a qualidade de vida de trabalho, dentre outros fatores considerados positivos, na grande maioria das vezes caminha-se para pólos opostos. Muitas técnicas de gestão de RH na iniciativa privada primam pela infantilização das pessoas, exposição desnecessária de sentimentos íntimos, imposição de mudanças rápidas rompendo as relações pessoais nos grupos, exigência de uma postura de amizade e carinho entre colegas de trabalho que não necessariamente se gostam, dentre outros problemas. Para agravar a situação, o campo da gestão é povoado por modismos gerenciais que pouca aplicabilidade têm na prática, mas que se difundem rapidamente no mercado como símbolo de modernidade, para depois serem abandonados.

4- Organização e Gestão do Processo de Trabalho Voluntário

Não há uma fórmula capaz de apontar a proporção correta entre voluntários e empregados aplicável a toda e qualquer organização, independentemente de seu porte, trajetória e ramo de atuação na área social. Um ponto importante para as organizações do Terceiro Setor que pensam em adotar trabalho voluntário é refletir sobre de que natureza são seus problemas gerenciais: financeiros ou de mão-de-obra. Se a resposta são recursos financeiros deve-se busca-los nas fontes apropriadas. Voluntários não são uma saída para a

falta de dinheiro, pois seu gerenciamento é muito mais complexo do que o gerenciamento de Recursos Humanos remunerados.

Cabe destacar também que voluntários podem ser pessoas com diferentes habilidades e contribuições a fornecer à instituição. Assim, pode-se ter voluntários que ofereçam apenas boa vontade, carinho e engajamento à instituição, bem pode haver voluntários que ofereçam serviços de elevada qualificação profissional. Além disso, imaginar que voluntários não buscam uma remuneração é um equívoco. Voluntários buscam remuneração não-material, seja ela espiritual, afetiva, política, ideológica ou mesmo de realização profissional. Muitos voluntários buscam instituições sociais para realizar sonhos profissionais que nunca tiveram chance de concretizar em suas carreiras, geralmente por falta de autonomia decisória nas empresas privadas, por carência de colaboradores e recursos, falta de tempo, dentre outros fatores.

A intensa valorização que as empresas brasileiras vêm dando ao trabalho voluntário, até como um item positivo nos currículos dos profissionais que se candidatam a cargos em seus quadros, tem contribuído para modificar o perfil do voluntariado brasileiro. Essa prática, já antiga no mercado de trabalho norte-americano, tem se difundido rapidamente entre as empresas brasileiras. Dentre as mudanças no perfil do voluntariado nacional destaca-se a queda na faixa etária, estimulada pelo chamado “protagonismo juvenil”, princípio que prega a autonomia e atuação dos jovens na sociedade. Além disso, o altruísmo e a dedicação espontânea do voluntariado têm se misturado cada vez mais com interesses particulares de aperfeiçoamento de currículo e vivência profissional.

Mas esses fatores não são negativos em si mesmos, apenas exigem novas posturas para o gerenciamento de voluntários. Muitos desses novos voluntários buscam realização profissional dentro do Terceiro Setor, até mesmo porque não tiveram tempo de carreira para vivenciar experiências profissionais relevantes no setor privado. As estratégias de gerenciamento para esse tipo de voluntário devem procurar proteger as metodologias de intervenção nos problemas sociais de suas interferências. Na verdade, o voluntário mais facilmente gerenciável é aquele que já se realizou profissionalmente na esfera privada ou pública estatal e procura o Terceiro Setor disposto a desempenhar qualquer tarefa, sem querer lugar de destaque e/ou poder na organização. Por isso, a grande ênfase atualmente que se dá ao recrutamento de voluntários recai sobre o corpo gerencial das empresas privadas.

5 – Opção pelo trabalho voluntário: desafios e perspectivas nas ONGs

Quanto mais especializado for o serviço oferecido pela instituição, maior a necessidade de profissionais remunerados. Caso não seja possível contrata-los, é necessário adotar procedimentos de treinamento bastante estruturados para repasse das metodologias de intervenção aos novos voluntários, de forma que elas não se descaracterizem ou se modifiquem ao serem praticadas/aplicadas pelos novos membros da organização.

Determinados serviços oferecidos por instituições vão exigir inclusive formação e registro profissional específicos. Nesses casos, a alocação de voluntários nas funções técnico-profissionais pode trazer instabilidade na oferta do serviço e/ou problemas em sua qualidade. Algumas ONGs chegam ao extremo de impedir que voluntários trabalhem em funções que exijam alta qualificação técnica, pois geralmente o trabalhador voluntário tem um grande comprometimento inicial, que se perde com a lida diária com problemas sociais de difícil resolução e que apresentam alterações no longo-prazo. Uma característica presente na maioria das ONGs é a elevada rotatividade de voluntários.

De outro lado, alguns líderes de entidades sociais pregam que suas organizações devem adotar apenas trabalhadores voluntários em seus quadros. No entanto, essa estratégia que pode baratear o custo operacional da instituição, pode também comprometer sua sobrevivência no longo-prazo. Um grupo mínimo de pessoas remuneradas é necessário,

mesmo para projetos sociais baseados em alto grau de mobilização social, como é o caso das manifestações públicas de protesto.

É importante estruturar um plano de carreira para os voluntários, que os permita assumir maiores responsabilidades maiores na instituição, a medida em que demonstrem maior eficiência e principalmente comprometimento diário com o trabalho. Essa “carreira voluntária” deve evoluir desde as tarefas básicas até uma posição de voto no conselho diretivo da instituição. Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização.

A melhor estratégia para que se mantenha a integração entre os membros das organizações do Terceiro Setor é aprofundar as características gerenciais positivas que já estão presentes em várias entidades sociais. São elas: 1 – estrutura hierárquica reduzida; 2 – trabalho estruturado em equipes multidisciplinares; 3 – estímulo à comunicação informal e formal entre gestores, trabalhadores e comunidade; 4 – adoção de reuniões periódicas nas quais a gerência adote uma postura efetiva de ouvinte; 5 - transparência e coragem para assumir erros por parte dos gestores; 6 – prestação de contas dos objetivos atingidos em bases compreensíveis a todos os públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade); 7 – avaliação de performance envolvendo todos os públicos interessados, desde os executores dos projetos sociais até os beneficiários, sendo utilizada não como mecanismo de exclusão da organização, mas como estratégia capaz de demonstrar efetivamente os resultados nefastos em termos sociais da baixa performance de cada um dos envolvidos na oferta de serviços públicos; 8 – estabelecer prazos e compromissos negociados de maneira participativa, para que os indivíduos de baixo rendimento possam se reposicionar e alavancar a organização.

6 – Voluntariado Corporativo: desafios e perspectivas nas empresas privadas

O primeiro fator que deve ser considerado por uma organização privada ao desenvolver um programa de voluntariado entre seus empregados é que despreparo e falta de compromisso com a implantação dessa estratégia de gestão podem ser fatais, gerando maiores danos e problemas do que ganhos para a empresa. É preocupante perceber que muitas empresas privadas têm adotado projetos de estímulo de seus empregados ao voluntariado na onda dos modismos gerenciais, sem refletir mais seriamente sobre seus desdobramentos futuros.

Por outro lado, projetos de voluntariado envolvendo empregados podem se constituir em fontes de mudança organizacional na empresa privada, treinamento e desenvolvimento profissional de seus colaboradores e aumento da produtividade e competitividade. Empregados que se voltam a projetos comunitários descobrem que podem e devem participar da tomada de decisões, além disso, percebem que a criatividade e a inventividade estão presentes mesmo em pessoas de baixa qualificação formal (escolaridade). Com isso, esses empregados retornam à empresa com novas aspirações, que precisam encontrar espaço dentro da empresa. O problema todo acontece quando a empresa adota modelos de gestão pouco abertos à participação do empregado. No final das contas as pessoas questionam porque existe participação e democracia para fora da empresa e para dentro não. Elas questionam também porque se tenta elevar a qualidade de vida em comunidades externas ao âmbito da empresa, enquanto os trabalhadores da empresa disso em seu cotidiano.

Outro fator positivo associado ao incentivo ao voluntariado, comprovado através de várias pesquisas tanto no Brasil quanto no exterior (TEODÓSIO, 2000), é que essas estratégias de gestão de RH geram maior motivação e engajamento no trabalho dentro das empresas privadas. Soma-se a isso o fato dos empregados aprenderem na prática como trabalhar em equipe, interagir com públicos de diferentes mentalidades e alcançar metas

com baixo aporte de recursos. Todas essas características de atuação no Terceiro Setor permitem o desenvolvimento de habilidades profissionais relevantes também para a atuação na área privada.

Credibilidade, transparência e compromisso com a comunidade são fatores fundamentais para o desenvolvimento de projetos sociais de sucesso. Sendo assim, a empresa deve projetar seus investimentos sociais não só no curto-prazo, mas também a médio e longo-prazos. Cortar recursos de projetos ainda em processo de maturação, não avançar no programa de voluntariado por falta de estímulo e compromisso da alta gerência, dentre outros problemas muito comuns em investimentos sociais de empresas, podem ser fatais para a imagem institucional da organização privada junto à sociedade e o mercado consumidor.

A empresa deve conceber seu projeto de voluntariado não só como uma oportunidade de repassar a comunidades carentes suas metodologias de resolução de problemas, mas sobretudo como uma grande chance para que a própria organização privada aprenda com a comunidade e se aproxime de seus mercados consumidores.

Os projetos de voluntariado corporativo devem ser concebidos a partir de um diagnóstico participativo das ações sociais dos empregados, pois muitos deles, antes mesmo da empresa desenvolver essa idéia já atuavam na área. Em seguida deve-se estruturar o chamado “banco de talentos voluntários”, no qual as pessoas informem qualificações e desejos de ação na área social. É importante notar que talentos artísticos, culturais e sociais muitas vezes não são demonstrados pelas pessoas em seu cotidiano de trabalho.

Feitos o diagnóstico e a montagem do banco de talentos, deve-se promover um cadastramento de projetos sociais relevantes. Isso é de fundamental importância visto que a associação da empresa com projetos sociais que não representem aspirações da comunidade, bem como com instituições que tenham sua credibilidade questionada por quaisquer motivos, pode resultar em desgaste da imagem institucional da organização privada, com reflexo em sua capacidade de intervenção em problemas sociais. É importante destacar que o empregado que atua voluntariamente, estimulado pela empresa, está representando e levando os valores corporativos para junto da comunidade. Além disso, voluntários devem ser dotados não apenas de vontade de ajudar, mas também de metodologias para intervenção nos problemas sociais, sob pena de multiplicarem as chagas sociais a serem atacadas, ainda que o desejo inicial fosse de eliminá-las. Voluntários despreparados muitas vezes tentam atropelar metodologias consagradas de resolução de problemas sociais, desejando respostas lineares e efetivas num curto espaço de tempo.

Por fim, torna-se imperativo divulgar os dados do programa de voluntariado de maneira acessível a todos os empregados e às comunidades envolvidas, adotando uma postura de melhoria contínua. Para que isso ocorra, é importante estar aberto ao reconhecimento de erros no gerenciamento do projeto e às sugestões, sejam elas vindas de quaisquer níveis profissionais e níveis hierárquicos da empresa.

Como pode-se perceber, o conceito chave nos projetos de voluntariado é “*coerência*”, quer seja entre democracia social e participação dentro da empresa, entre cidadania para a comunidade e direitos para os trabalhadores, ou qualidade de vida para a sociedade e qualidade de vida no trabalho dentro da organização privada.

7- Considerações Finais

Parafraseando Che Guevara, o principal desafio do Terceiro Setor é “*endurecer sem perder a ternura*”, ou seja, adotar técnicas de gerenciamento que modernizem o setor sem perder suas características básicas. Assim, deve-se avançar nos processos de recrutamento, registro e controle de voluntários, mas sem perder o espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracteriza a área social. O desafio é conciliar eficiência com democracia,

alcance de metas com cidadania e respeito ao público beneficiário com respeito aos colaboradores do projeto social.

Esse desafio não deve ser visto apenas como um valor a ser seguido, sem importância para a performance da instituição social. Na verdade, voluntários estão buscando um espaço de convivência social mais saudável, fugindo da competitividade estresse que caracterizam o trabalho na área privada. Caso os voluntários passem a encontrar as mesmas pressões na esfera social, fatalmente vão se desligar dos projetos comunitários.

A euforia que se observa com o Ano Internacional do Voluntariado (2001) pode se perder rapidamente, fazendo da atuação social um modismo passageiro. Isso já preocupa vários profissionais da área, além do fato de que o excesso de exposição na mídia já estar desgastando essa idéia. É comum encontrar pessoas dizendo que já não agüentam mais ouvir falar disso. Por outro lado, o Ano Internacional do Voluntariado também pode servir de mote para que universidades, escolas, governo, comunidades, empresas e organizações do Terceiro Setor repensem suas propostas de trabalho e incorporem a participação nos problemas sociais como um valor efetivo na sociedade brasileira.

Talvez nesse ano possam ser plantadas as sementes para que no futuro os investimentos sociais de empresas não sejam vistos mais como diferencial competitivo, mas como pré-requisito para a entrada nos mercados, assim como ocorreu com a Qualidade Total.

8 – Referências Bibliográficas

- CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no Terceiro Setor. In: **Tempo Social**. S. P.: v. 12, no. 2, nov. 2000.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos** – princípios e práticas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1997.
- McCARTHY, K. D. Educando os futuros administradores do setor de filantropia. In: IOSCHPE, E. (org) **3º Setor** - desenvolvimento social. R J: Paz & Terra, 1997.
- MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. In: **Harvard Business Review**, may-june, pp. 75-83, 1996.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos** - o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SALOMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 33(1): 5-11, jan-mar1998.
- SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas**. S. P.: v. 37, no. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.
- TENÓRIO, F. (org.) **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- TEODÓSIO, A. S. S. Construindo Planos Estratégicos de Cidadania Empresarial. In: **Memórias do XIII Congresso Latinoamericano de Estratégia**, p. 83-85, abr 2000.
- TEODÓSIO, A. S. S. & RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, 1999, p. 287-302.