



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**  
**CAHL – CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS**

**RAQUEL DE JESUS LIMA**

**ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E A DIMENSÃO TÉCNICA DA**  
**SUSTENTABILIDADE:**

**ESTUDO DE CASO EM FEIRA DE SANTANA**

**Cachoeira**

**2014**

**RAQUEL DE JESUS LIMA**

**ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E A DIMENSÃO TÉCNICA DA  
SUSTENTABILIDADE:  
ESTUDO DE CASO EM FEIRA DE SANTANA**

Trabalho Monográfico apresentado ao curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Pública

Orientadora prof Dr<sup>o</sup> Daniela Abreu Matos

**Cachoeira**

**2014**

## RESUMO

As Organizações da Sociedade Civil encontram-se em pleno crescimento no Brasil e no mundo. Ainda que existam dificuldades no dimensionamento deste potencial devido a falta de dados precisos sobre a extensão do número de organizações no país, este fenômeno tem transformado o mundo do trabalho, englobando uma quantidade considerável de profissionais que buscam crescimento profissional e novas experiências. Além disso, não se pode ignorar que, no contexto do terceiro setor, o voluntariado ocupa papel de importância fundamental, compondo também o quadro de recursos humanos, sem, no entanto, ser assalariado. Assim, este estudo teve como objetivo geral, identificar o perfil dos profissionais envolvidos em três organizações da sociedade civil com atuação no município de Feira de Santana, Bahia, para observar de que forma esse perfil contribui ou não para a implementação da missão organizacional, com vistas a sua sustentabilidade técnica. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, tendo em vista a preocupação com a descrição dos elementos que tomam parte do fenômeno investigado. Para responder ao objetivo desta pesquisa, foram realizadas entrevistas a partir de roteiros distintos com os gestores das organizações e com dois empregados e/ou voluntários das mesmas, escolhidos aleatoriamente. A partir dos resultados podemos notar que, das três organizações, duas tem em sua totalidade trabalho exclusivamente voluntário e não possuem programas de capacitação nem realizam treinamento de seus profissionais. A gestão dessas organizações é realizada de forma amadora, pois estes não possuem uma perspectiva de gestão mais estruturada ou planejada. No entanto, os voluntários e empregados que participam do projeto demonstram manter uma relação de coesão com a equipe e com as suas funções, contribuindo com a sobrevivência, e o alcance da missão organizacional mediante seu instinto de solidariedade e identificação com os objetivos da instituição.

**Palavras-chaves:** Organizações da Sociedade Civil, Sustentabilidade, Voluntariado.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 BREVE APANHADO HISTÓRICO E PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL CONTEMPORÂNEO</b> .....	2
<b>3 PERFIL PROFISSIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL</b> .....	8
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	15
<b>5 DISCUSSÕES E RESULTADOS</b> .....	17
<b>5.1 ENTREVISTA COM OS COORDENADORES</b> .....	20
5.1.1 Com relação a estrutura da organização.....	20
5.1.2 Com relação ao papel do gestor na Organização, sua missão e formação .....	21
5.1.3 Com relação a motivação .....	22
5.1.4 Com relação a seleção do pessoal e do tipo de mão de obra .....	23
5.1.5 Com relação a capacitação dos profissionais .....	24
5.1.6 Com relação a motivação .....	25
5.1.7 Com relação ao trabalho em equipe .....	26
5.1.8. Com relação a sustentabilidade .....	26
5.1.9 Com relação a realização da missão.....	27
<b>5.2 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES</b> .....	28
5.2.1 Com relação ao motivo de trabalhar na organização e a função exercida.....	29
5.2.2 Sobre a importância do papel desempenhado e a remuneração recebida.....	30
5.2.3 Com relação ao relacionamento com os colegas, disposição, iniciativa, motivação e ambiente de trabalho .....	31
5.2.4 Com relação a capacitação profissional, a frequência do processo de reciclagem e a importância atribuída .....	32
5.2.5 Com relação ao trabalho de equipe .....	33
5.2.6 Com relação a economia de recursos .....	33
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>8. ANEXOS</b>	

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, ocorreram relevantes transformações no cenário global com a expansão das organizações da sociedade civil não só do ponto de vista quantitativo, mas como relevante agente social no cenário contemporâneo, ocupando espaços onde o Estado tem dificuldade de atuar.

O conjunto dessas organizações, além de ser visto como um incremento nos postos de trabalho, desperta também, o interesse de pesquisadores que desejam entender as características e peculiaridades que influenciam no seu modo de gestão, e no modo como o comportamento dos funcionários influenciam na sobrevivência da organização.

Além disso, estas instituições enfrentam continuamente dificuldades na obtenção de recursos financeiros, estrutura organizacional pouco sustentável, dificuldade de atração de trabalho voluntário, e equipes desmotivadas e desarticuladas.

Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é identificar o perfil dos profissionais envolvidos em três organizações pesquisadas com atuação no município de Feira de Santana, Bahia, para observar de que forma esse perfil contribui ou não para a implementação da missão organizacional, com vistas a sua sustentabilidade técnica.

Para alcançar o objetivo desejado foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, baseadas em um roteiro previamente elaborado com os gestores das organizações e com dois funcionários da instituição, escolhidos aleatoriamente. Para compor a descrição de cada Organização foram utilizados dados fornecidos verbalmente e através do site e/ou blog das mesmas indicados pelos próprios gestores.

Além desses elementos, o presente trabalho tem como objetivos específicos apresentar breve apanhado histórico, conceituar o campo das organizações da sociedade civil no Brasil contemporâneo e apresentar conceitos de sustentabilidade técnica a partir de uma perspectiva multidimensional da sustentabilidade.

Sua divisão estabelecida em três capítulos são caracterizados da seguinte forma: o primeiro capítulo trata do histórico e do panorama geral das organizações da sociedade civil, o segundo capítulo trata do perfil profissional dos trabalhadores envolvidos destas organizações e do conceito de sustentabilidade atual, o terceiro capítulo caracteriza-se pela análise dos dados obtidos e posteriormente pelas considerações finais.

## **2 BREVE APANHADO HISTÓRICO E PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL CONTEMPORÂNEO**

Segundo Falconer (1999) é a partir do final do século XIX que se inicia uma ativa participação das entidades sem fins lucrativos na sociedade brasileira. O processo de formação e consolidação das organizações não governamentais (ONGs) presentes no âmbito do cenário nacional surgiu nas décadas de 60 e 70, épocas caracterizadas pelas restrições político-partidárias impostas pelos governos militares. Dessa forma foi nas décadas de 80 e 90, que essas organizações alcançaram maior visibilidade.

Na segunda metade do século XVI, a Igreja Católica com o apoio do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas. As santas casas são exemplos clássicos desta tradição. Durante o período colonial, até o início do século XIX, foi predominante na assistência à população necessitada este tipo de associação entre o Estado e a Igreja Católica. Já que o papel da igreja estava intrinsecamente relacionado com a caridade e o apoio aos mais validos (FALCONER, 1999).

A partir do século XX, outras religiões, que entendiam a caridade como uma atividade básica da prática religiosa passaram a promover a formação de organizações nos moldes já praticados pelos católicos, dividindo assim, a parceria com o Estado. (COSTA, 2001)

No período republicano, muitas mudanças ocorreram no relacionamento entre Estado e igreja. Não somente novas instituições passaram a executar funções até então limitadas ao raio de atuação destes atores mais tradicionais, como também a modernização da sociedade, fruto da industrialização e da urbanização, o que suscitava o aparecimento de novas e mais complexas necessidades sociais na população. Na década de 30, então, várias entidades da sociedade civil passaram a se formar, muitas das quais atreladas ao Estado. Nesse sentido, as instituições sociais tinham por característica o controle social e político dos setores dominados já que possuíam por característica um cume assistencialista. (COSTA, 2001)

No período do Estado Novo<sup>1</sup> as Organizações da Sociedade Civil passaram a integrar um grupo cuja representatividade não era mais tão bem definida. Isso porque ocorreu

---

<sup>1</sup> Estado Novo é o nome do regime político brasileiro fundado por Getúlio Vargas em 10 de novembro de 1937, caracterizado pela centralização do poder, nacionalismo, anticomunismo e por seu autoritarismo. Nesse período o pensamento autoritário

um exponencial crescimento das organizações de finalidade pública. Esta nova realidade acabou sendo determinante para a elaboração de uma legislação específica para o conjunto de entidades não governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública. Segundo o Manual Básico – Repasses Públicos ao Terceiro Setor (2012) neste período foi regulamentada a Lei nº 91, de 28/08/1935, no qual podem ser declaradas de utilidade pública as sociedades civis, associações e fundações, constituídas no país, que sirvam desinteressadamente à coletividade. Nesse sentido essas instituições adquiriram uma série de regulamentações que previam o repasse de recursos públicos mediante a realização de convênios.

Dentre as organizações que nasceram neste período pode-se citar a LBA (Legião Brasileira de Assistência), criada em 1942, organizada em consequência do engajamento do país na Segunda Guerra Mundial, seu objetivo era prover as necessidades das famílias, cujos chefes haviam sido mobilizados para a guerra. Tal conjuntura favoreceu sua criação, uma vez que ocorreu significativa queda do poder aquisitivo do proletariado e da pequena burguesia urbana. No entanto, mesmo dispondo de técnicos capacitados para a função, o comando da LBA sempre esteve entregue as primeiras damas, caracterizando o aspecto filantrópico intimamente relacionado ao clientelismo. (FERRAREZI, 2007)

Apesar da efervescência dos movimentos sociais e dos avanços na democracia, no ano de 1964, com o golpe militar, iniciou-se um retrocesso do ponto de vista dos movimentos sociais que agora passaram a ser controlados com ‘mãos de ferro’ pelo governo. De acordo com Cardoso (2001) o desmantelamento dos movimentos sociais se deu por meio de uma planejada estrutura de opressão contra todos aqueles que insistiam em vislumbrar uma sociedade mais aberta. Para garantir um maior controle da situação, ou seja, o desmantelamento dos movimentos político-sociais, no dia 09 de abril de 1964 é editado o Ato Institucional nº 1 (AI-1), estabelecendo um governo de exceção, acabando com a imunidade parlamentar, assim como permitindo ao governo suspender os direitos políticos, dentre outras medidas.

Era o início de um governo que se balizaria na Doutrina de Segurança Nacional (DSN): o combate do inimigo interno, contrário aos interesses nacionais – na visão dos militares. Baseado neste princípio, o Regime Militar começava a “mostrar a sua cara”, e por meio da repressão ia desarticulando e colocando na ilegalidade movimentos de cunho político-sociais de esquerda, assim foram com as Ligas Camponesas, sindicatos e associações.

---

identificava o período como um sistema ideológico orientado no sentido de conceituar e legitimar a autoridade do Estado como princípio tutelar da sociedade. (Schwab, 2009)

Nesse sentido foram decretados vários atos institucionais, suprimidas leis que garantiam a liberdade de expressão, assim como desrespeitados direitos que asseguram qualquer sociedade democrática.

Com a passagem dos governos militares em 1984 e a iniciação de uma consolidação democrática do país, expressa através da pluralidade partidária, da formação dos sindicatos e do fortalecimento dos movimentos sociais urbanos e rurais, abriu-se espaço para uma atuação mais efetiva das organizações não governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades socioeconômicas experimentadas pelo Brasil. Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias destas organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais então contemporâneos. Cabe destacar, nessa época, a aprovação da nova Constituição de 1988, que segundo Landim (1988) definiu o conceito de cidadania e o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais.

Em meados dos anos 90, o setor empresarial passou a interferir no segmento social através de suas fundações e institutos associados, representando, segundo Falconer (1999), a inserção da visão de mercado no mesmo, novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições atuantes na área. Atualmente há uma tendência de modernização das suas instituições integrantes em todas as áreas. Em prol da sustentabilidade e evolução de suas formas de atuação seja na área da gestão econômica, técnica, cognitiva e social.

Além disso, o Estado tem reforçado uma tendência de modernização e de aumento da profissionalização para as instituições integrantes do setor, que passaram a investir na aquisição de atributos que confirmam melhorias de qualidade, transparência de ação e resultados, aumento da visibilidade e da credibilidade e identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos. Destaca-se, nessa década, a criação de várias propostas de cursos voltados para o planejamento, a gestão, marketing e demais elementos.

Nesse sentido, segundo Melo Neto e Froes (1999) as entidades sem fins lucrativos vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes na sociedade moderna, realizando atividades de caráter beneficente, filantrópico, criativo, religioso, cultural, educacional, além de outros serviços, objetivando sempre o bem social. De um extremo ao outro do mundo, são notórias as ações voluntárias organizadas através de associações, fundações e instituições similares, com evidente contribuição para o desenvolvimento econômico, social e político das nações, já que estão voltadas a realização de inúmeras



atividades não atendidas ou deixadas sob a responsabilidade do Estado, que nem sempre consegue dar conta de suas demandas.

De acordo com Gohn (2013) as organizações da sociedade civil constituem o ‘empowerment’ de atores da sociedade civil organizada à medida que criam sujeitos sociais para uma atuação em rede. Para Melluci (1996) apud Gohn (2013) a ação dessas organizações cria nos cidadãos sentimento de pertencimento social caracterizados pelas lutas de defesa das culturas locais contra os efeitos de reinvidicar a ética política e, ao mesmo tempo, exercem vigilante atuação sobre o bem público, como os impostos arrecadados da população.

Nesse sentido, ocorre uma mudança no conceito da palavra “autonomia”, já que agora esta indica fundamentalmente, ter projetos, planejamento estratégico em termos de metas e programas, mudar as coisas e os acontecimentos da forma como estão, tentar sempre dar universalidade às demandas particulares, priorizar a cidadania, construindo-a onde não existe, resgatando-a onde achava-se que não existia mais. Finalmente, ter autonomia é ter pessoal capacitado para representar os movimentos nas negociações, nos fóruns de debates, nas parcerias de políticas públicas. Essa autonomia está intimamente relacionada com o “saber fazer”, a utilização prática de conhecimentos adquiridos em prol da melhor maneira de realizar algo. (GOHN, 2013).

Com esse cenário, de acordo com Gohn (2013) surge a demarcação da diferença de ONGs oriundas ou herdeiras da cultura participativa, identitária e autônoma dos anos 70 e 80, as quais a autora determina “militantes”, e as ONGs “propositivas”, que atuam segundo ações estratégicas, utilizando-se de lógicas instrumentais, racionais e mercadológicas.

As ONGs militantes se caracterizam pela fundamentação a partir da igualdade com justiça social, sendo estas práticas importantes para a construção da cidadania. Suas características eram similares às dos movimentos populares, marcados pelas diversas formas de luta social que priorizam os espaços na sociedade civil, com pouco vínculo com os órgãos públicos institucionalizados, e uso recorrente de práticas de desobediência civil.

Já as ONGs propositivas defendem as políticas de parcerias entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal. Em muitos casos surgiram por iniciativa de empresários e grupos econômicos e seu discurso é muito próximo das agências financeiras internacionais. Essas ONGs se articulam melhor com o setor privado e trazem novos perfis relacionados com aspectos vinculados a sua formação, administração e atuação. Ocupando um grande espaço principalmente devido a uma maior

desconcentração de atividades estatais na área social, acarretando na transferência da operacionalização de vários serviços para o setor sem fins lucrativos. (MATOS, 2005).

A participação desta esfera pública não estatal dentro do contexto conjuntural e histórico em que se instituiu e se fortaleceu o seu segmento determinou não só a necessidade de uma revisão na forma de gerenciamento dessas instituições, principalmente as de caráter assistencial, como também a reforma do marco legal que regula as relações entre os órgãos estatais e as organizações da sociedade civil que atuam com interesse público, ou seja, entre a esfera pública estatal e a esfera pública não-estatal.(COSTA, 2001).

Essa regulamentação mostra que o Estado reconhece a importância do segmento social e percebe a necessidade de traçar uma estratégia que possibilite uma melhor relação entre ambas realizada através da Lei Federal promulgada em 23 de março de 1999 que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público.

Com base nessa Lei, as organizações podem ser qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), desde que [...] os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei (Art.1º).

Além disso, faz-se necessário tratar sobre algumas mudanças ocorridas no âmbito da nova regulamentação das Organizações da Sociedade Civil, já que estas demonstram a nova perspectiva de trabalho do Estado com essas instituições e da relação das mesmas com a sociedade. O atual marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil trata das relações entre Estado e organizações da sociedade civil estabelecendo o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações, alterando as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e nº 9.790, de 23 de março de 1999. Pode-se destacar a mudança de instrumento jurídico antes realizado através de convênio e atualmente realizado pelo Termo de Colaboração e o Termo de Fomento, facilidade de realização de trabalhos em rede, o que possibilita a sua realização já que através da colaboração essas organizações conseguem abranger um maior número de projetos. (PLATAFORMA DA SOCIEDADE CIVIL, 2014).

De acordo com a ABONG (2014) as mudanças trarão maior transparência e isonomia no processo de seleção e acesso aos recursos públicos, pondo fim a uma das principais polêmicas referentes às parcerias - a forma de seleção. Anteriormente, na ausência de regras claras, muitos órgãos públicos firmavam convênios diretamente com certas

organizações, sem passar por um processo público de escolha. Agora, os entes governamentais serão obrigados a abrir processo de “chamamento público”, e as organizações e seus projetos terão que se inscrever para serem selecionados.

Vale destacar ainda que a nova lei abre, pela primeira vez, a possibilidade de as entidades sem fins lucrativos remunerarem seus dirigentes podendo constar em seu estatuto, desde que compatível com os valores praticados no mercado de trabalho local. Uma observação importante é que aquelas instituições que possuem Declaração de Utilidade Pública e/ou de Certificado de Fins Filantrópicos, caso venham a pleitear a qualificação como OSCIP, não poderão remunerar seus dirigentes no período em que for permitido acumular as qualificações em questão. (COSTA, 2001).

Apartir deste novo cenário de acordo com Azevedo (2001) reforçou-se a tendência de modernização e de aumento da profissionalização para as instituições integrantes do setor, que passaram a investir na aquisição de atributos que confirmam melhorias de qualidade, transparência de ação, resultados mais eficazes, aumento da visibilidade e da credibilidade e identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos.

Dessa forma, segundo Costa (2001) as instituições não governamentais têm sido obrigadas a repensar suas práticas e a sua inserção no contexto social, devendo ser ágeis na captação de recursos e tendo propostas claras e eficientes de trabalho. Por comportar uma diversidade de organizações e uma multiplicidade de ações, as Organizações da Sociedade Civil enfrentam alguns desafios, dentre os quais destacamos a necessidade na melhoria da qualidade e eficiência da gestão de organizações e programas sociais, onde necessariamente está incluída a gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências. Tema que será abordado no próximo capítulo.

### 3 PERFIL PROFISSIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Estudos sobre as organizações sem fins lucrativos no mundo tem mostrado que estas encontram-se em pleno desenvolvimento e crescimento. Ainda que existam dificuldades de dimensionamento do verdadeiro potencial dessas organizações devido a fatores como coerência entre número de organizações existentes, quantidade de trabalhadores remunerados e voluntários, os dados disponibilizados pela Johns Hopkins University indicam relevante presença de atividades neste setor. (ROSSINI, 2007).

Segundo dados resultantes de uma pesquisa desta universidade americana, realizada em meados dos anos 90, em 7<sup>2</sup> dos 26<sup>3</sup> países pesquisados a mão-de-obra assalariada correspondentes as Organizações da Sociedade Civil representava mais de 5% do total da população empregada em atividades não agrícolas. Em quatro desses países esse índice excedia os 9%. (ROSSINI, 2007).

No Brasil, o Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de ONGs (ABONG), publicaram um estudo detalhado sobre as características das entidades sem fins lucrativos no Brasil, revelando que o número dessas entidades cresceu cerca de 157% entre 1996 e 2002. (ROSSINI, 2007).

Segundo o IBGE há pelo menos 275 mil organizações sem fins lucrativos, mais da metade criada nos últimos 13 anos, além disso verificou-se que o segmento das Organizações da Sociedade Civil emprega cerca de 1,5 milhão de pessoas. A imensa maioria, 212 mil, é tocada por trabalho voluntário, mas o resto, que é um número expressivo, é trabalho assalariado, afirma o professor Mário Aquino Alves, da FGV, ligado ao Centro de Estudos da Fundação.

Vieira (1999) aponta que no Reino Unido essas organizações envolvem, 39% da população total e já abrangem 4% do PIB. Na França, o emprego no segmento social já chega a 6% do total. Na Alemanha, por sua vez, movimenta 2% do PIB empregando mais que o agrícola. Nos Estados Unidos, contribui com mais de 6% para a economia e é responsável por 9% dos empregos totais. No panorama dos países da América Latina as organizações públicas não estatais, no que tange a geração de empregos, seriam as responsáveis por suprir a carência de postos de trabalho, buscando preencher o vazio deixado pelo Estado.

---

<sup>2</sup> Holanda, Irlanda, Belgica, Israel, Estados Unidos, Austrália e Reino Unido.

<sup>3</sup> Holanda, Irlanda, Belgica, Israel, Estados Unidos, Austrália e Reino Unido, Austrália, Alemanha, França, Espanha, Áustria, Argentina, Noruega, Japão, Finlândia, Suécia, Peru, Colômbia, Brasil, Rep. Checa, Hungria, Polônia, Eslováquia, Romênia e México.

Baseada no Cadastro Central das Empresas (CEMPRE), segundo o IBGE, que adota o conceito de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), há no Brasil 275.895 FASFIL com um total de 1.541.290 pessoas empregadas assalariadas. Na tentativa de avaliar qual o tipo do trabalhador dessas associações estão expostas as tabelas abaixo:

### FASFILs e Empregados por Região (%) – Brasil (2010)

Região	FASFILs	Pessoal Ocupado
Sudeste	44,2%	58,1%
Sul	21,5%	18,1%
Nordeste	22,9%	13,9%
Centro-Oeste	6,5%	6,5%
Norte	4,9%	3,3%

Tabela 1- Fonte: IBGE. As Instituições Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, 2010.

A partir dos dados pode-se notar que a maior parte das organizações estão concentradas na região sudeste que não é a região mais desfavorecida em termos de desenvolvimento social, podendo ser contraposta a região nordeste que possui indicadores de desenvolvimento humanos mais baixos. Na tabela abaixo divide-se por atividade a ocupação profissional nessas organizações.

### Pessoal Ocupado por Atividade – Brasil (2010)

Classificação das FASFIL	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
<b>Total</b>	290.692	100%	2.128.007	100%
<b>Religião</b>	82.853	28,5%	150.552	7,1%
<b>Desenvolvimento e defesa dos direitos</b>	42.463	14,6%	120.410	5,7%
<b>Associações Patronais e Profissionais</b>	44.939	15,5%	113.897	5,4%
<b>Cultura e Recreação</b>	36.921	12,7%	157.641	7,4%
<b>Assistencia Social</b>	32.249	11,7%	226.510	14,7%
<b>Educação e Pesquisa</b>	17.664	6,1%	562.684	26,4%
<b>Saúde</b>	6.029	2,1%	574.474	27,0%
<b>Meio Ambiente e Proteção Animal</b>	1.591	0,6%	3.006	0,2%
<b>Habitação</b>	292	0,1%	578	0,0%

<b>Outras</b>	26.875	9,2%	126.704	6,0%
---------------	--------	------	---------	------

Tabela 2- Fonte: IBGE, As Instituições Privadas e Associações sem fins Lucrativos no Brasil 2010

De acordo com a tabela o setor que mais emprega, segundo a pesquisa do IBGE, é o de Saúde, com participação de cerca de 27% dos empregados totais. Em seguida, vemos o setor de Educação e Pesquisa, com 26,4% da mão-de-obra total em 2010. No geral, o setor que menos emprega é habitação. (CAMPAGNAC, 2006)

Dentro deste cenário, e do perfil de distribuição das ONGs mediante essas áreas de atuação, pode-se perceber a presença de diferentes profissionais que compõem o cenário destas organizações. Isso significa o poder de atração destas mediante o mercado de trabalho.

De acordo com Gohn (2013), pode-se destacar três tipos de perfis das pessoas envolvidas na atuação das Organizações da Sociedade Civil: técnico, militante ou voluntário. O perfil militante sempre teve por base de atuação o momento histórico, mudando seu perfil de acordo com as necessidades de atuação. As manifestações, marchas e ocupações na atualidade são promovidas por um coletivo que estrutura, convoca e se organiza via redes sociais. O perfil dos participantes alterou-se da condição de militante para a de ativista. De simpatizantes da causa, os sujeitos que atendem as chamadas para os atos de protesto poderão se tornar ativistas de um novo movimento social. A sensibilização primeira é a uma causa, vista como um problema social quer seja a corrupção de políticos, a ganância de banqueiros, o preconceito contra gays. As manifestações, os atos, são o chamariz, que poderão se transformar em motivação prioritária na vida dos sujeitos mobilizados.

Essas manifestações expressam estados de indignação face à conjuntura política nacional. As mobilizações adquiriram, nestes eventos, caráter de movimento de massa, de protesto, revolta coletiva. Recentemente pudemos observar as manifestações de Junho de 2013, consideradas uma surpresa para muitos políticos e teóricos que há muito trabalham com a hipótese de uma sociedade civil apática, individualista, egoísta, sem ação ou consciência social dos problemas mais gerais. Assim, o perfil militante embora seja constituído mediante fatores externos e não esteja presente em muitas organizações desempenha um papel importante que retoma o caráter democrático e manifestante das organizações da sociedade civil.(GOHN, 2013)

Além do perfil militante, tem-se o perfil técnico que está relacionado a mão-de-obra contratada mediante remuneração, seja ela mediante carteira assinada ou temporária. De acordo com Kraychete (2012), em sua pesquisa no qual analisa o mercado de trabalho das

Organizações da sociedade civil no Brasil apenas um pouco mais da metade das pessoas ocupadas nas entidades pesquisadas possuem contrato de trabalho regular, sendo 50,8% por tempo indeterminado e 5,5% por tempo determinado. Isso, já mostra que este é um espaço do mercado de trabalho que opera com flexibilidade na contratação de pessoal, recorrendo a formas de contrato variadas para a realização das suas atividades. Nesse ponto deve-se levar em consideração de que forma essas organizações compõem o seu quadro profissional e de que maneira o gestor atua na coesão e interação da equipe. De acordo com Campos (2002)

...atualmente, o primeiro passo para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos é a formação do quadro profissional, mesmo que isso represente um projeto. Acredito que apenas as organizações capazes de estruturar-se desta maneira - selecionando critérios bem definidos, remunerando adequadamente e investindo em seus quadros - irão atrair potenciais doadores, pois todos eles farão questão de trabalhar com organizações transparentes que apresentem resultados esperados conforme o determinado no projeto inicial, destacando-se assim, pela competência na execução. (CAMPOS, 2002:03).

Pode-se compreender que Campos considera de fundamental importância a formação de profissionais adequados à organização que influenciarão de forma consistente em outros pontos importantes como a capacidade de captação de recursos e conseqüentemente influenciará na sustentabilidade dessas organizações.

De acordo com Costa (2002), um fato é concreto: há necessidade premente das instituições investirem em seus recursos humanos, se almejarem um trabalho de qualidade e impacto social, na direção do cumprimento de sua missão e da transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atuam. A rotatividade custa muito alto para a instituição, principalmente quando é desenvolvido todo um trabalho de capacitação profissional. Faz-se necessária a combinação de estratégias para a obtenção de resultados ideais.

Por sua vez, não podemos ignorar que, no contexto das Organizações da Sociedade Civil, o voluntariado ocupa papel de importância fundamental, compondo também o quadro de recursos humanos, sem, no entanto, ser assalariado.

Embora o interesse pelo voluntariado tenha ressurgido de forma renovada no Brasil no final da década de 90, a presença dessa prática em nossa cultura é muito antiga e é o alicerce das entidades das Organizações Sociais. De acordo com Camargo (2008) apud Nunes (2009) em 18 de fevereiro de 1998 foi promulgada a lei nº 9.608 que estabelece as cláusulas para o exercício do trabalho voluntário. De acordo com a lei, para que seja considerado legal, o trabalho voluntário deve ter as seguintes características: ser voluntário e não imposto; ser

gratuito; ser prestado por um indivíduo e não por organização da qual ele faça parte; ser prestado para entidade governamental ou privada sem fins lucrativos e voltada para objetivos públicos. No que se refere a sua identificação, o trabalho voluntário deve ser prestado por pessoa física que assine o termo de adesão gratuita e que neste conste o objeto e as condições de seu exercício.

De acordo com Costa (1993) o voluntariado tem atuado em duas grandes frentes de trabalho: através da prestação de serviços diretos aos usuários e/ou compondo o corpo diretivo das mesmas. No primeiro caso, atua exercendo alguma aptidão profissional ou pessoal, colocando à disposição da instituição e dos usuários seus conhecimentos e suas habilidades. No segundo caso, são diretores e gestores que compõem o grupo que dá sustentação administrativa e financeira ao trabalho institucional. Realizam ações que, basicamente, estão voltadas para a manutenção e sobrevivência das instituições. Decidem as grandes questões em assembleias e reuniões, discutem e modificam estatutos e regimentos, que incidem diretamente na atuação cotidiana da instituição.

Para Costa (1993) é inegável a contribuição que o voluntariado tem dado a essas instituições, no entanto, diante da atual conjuntura social, econômica e organizacional faz-se necessário que esses voluntários recebam treinamento e devam ser preparados para o exercício, sendo necessário a criação de espaços de capacitação e atualização, além disso, este deve ser alvo de processos de desenvolvimento de competências.

De acordo com Garay (2011) a questão do trabalho voluntário mostra que na medida em que essas organizações crescem e ganham complexidade, necessitam organizar melhor seus recursos e atender as suas demandas. Sendo que um dos principais dilemas enfrentados no processo de desenvolvimento gerencial das organizações diz respeito ao choque entre realidades, no qual de um lado estão os princípios de solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo que formam parte da essência das mesmos, e do outro a necessidade de profissionalizar as atividades, adotando conceitos advindos da lógica do mercado.

Quando a organização consegue balancear elementos que somem a vontade de trabalhar com a qualificação está um passo a frente para alcançar a sustentabilidade organizacional. Mas o que seria a sustentabilidade dentro de uma organização não governamental? De acordo com Siqueira (2009) tradicionalmente o conceito de sustentabilidade, no âmbito da gestão privada, sempre esteve muito relacionado ao seu aspecto econômico, limitando-se à viabilidade econômico-financeira das organizações. Ainda influenciados por essa concepção, ao tratar da sustentabilidade das organizações da sociedade



civil (OSCs), muitos autores e os próprios membros dessas organizações tendem a associá-la à eficiência econômica e à capacidade de obter recursos financeiros. No entanto, mais do que a capacidade de captar e utilizar os recursos financeiros, a sustentabilidade implica posicionamento político, diálogo com outros atores, execução de parcerias, busca e garantia de credibilidade e legitimidade, capacidade de transformação e adaptação, desenvolvimento institucional, dentre outros, permitindo-nos levar adiante a tarefa de desconstrução do senso comum relativo à sustentabilidade, levando-nos a considerar que a sustentabilidade se apresenta, portanto, como um fenômeno complexo de caráter multidimensional.

Esta multidimensionalidade envolve diversos aspectos. De acordo com Armani (2001) estes aspectos estão relacionados com a capacidade de enfrentar os dilemas que são postos em busca da sobrevivência dos projetos e da organização propriamente dita, pensando então em como manter os ideais, as proposições, o posicionamento político, a contribuição social, e a equipe de trabalho coesa.

Na sustentabilidade de uma organização coloca-se uma variável dependente da capacidade demonstrada para assegurar seu desenvolvimento institucional. Processo este cuja dinâmica e qualidade podem ser avaliadas a partir da análise de um conjunto de dimensões, atributos ou parâmetros, com destaque para: solidez da base social, legitimidade e relevância da missão; grau de autonomia político-financeira; credibilidade das ações; organização eficiente e gestão democrática do trabalho; corpo profissional ajustado aos atributos da função técnica, capacidade de gerar; sistematizar e socializar informações e conhecimentos; grau de influência na modelagem de processos sociais e na formulação de políticas públicas; e capacidade revelada para estabelecer parcerias e ações conjuntas (ARMANI, 2001).

Para Silva (2008) apud Ribeiro (2004) as dimensões da sustentabilidade são: humana, ambiental, psicológica, política, social, econômica e física. Sendo todas essas vinculadas a um aspecto social, revelando a necessidade de haver uma tentativa uniforme para que as dimensões possam se inter-relacionar e promover o desenvolvimento em todos os setores, com o objetivo de contribuir para que a sociedade também se desenvolva.

Entretanto neste trabalho será abordado de maneira sintética a dimensão técnica por possuir relação intrínseca com o objeto de estudo. Sobre este tema Santos (2005) afirma que

Ao tratarmos de uma organização, não podemos deixar de fazer referência às pessoas que a constituem. Em uma era em que saberes individuais, a criatividade e a capacidade de construção em grupo estão cada vez mais em destaque, a valorização do indivíduo e a importância que ele assume na estrutura e na dinâmica organizacional tornam-se questões de grande relevância para a análise de qualquer

organização. Nas Organizações da sociedade civil as relações humanas e o foco no indivíduo ganham, ainda maior destaque (SANTOS, 2005, p. 103)

De acordo com Tacila Costa e Sá Siqueira Santos (2005) a sustentabilidade técnica tem relação com a valorização de diferentes aportes intelectuais e técnicos, assim como as diferentes histórias de vida. Essa multidisciplinaridade é apontada pelos seus próprios membros, como um elemento de significativa importância e que se traduz na capacidade de respostas e na qualidade do trabalho. Além disso, trata-se da capacidade de investir na formação de sua equipe de trabalho tendo realizado cursos que, tanto focalizaram os temas tidos como transversais ao trabalho institucional quanto buscaram aumentar habilidades intrínsecas à natureza das ações executadas. Na gestão organizacional a constituição de programas tecnicamente viáveis e com capacidade de interferir em uma dada realidade, assim como a capacidade técnica dos seus membros. Destaca-se, também, muito claramente, a importância da Organização como espaço de crescimento pessoal e aprendizagem profissional.

A capacidade profissional é fundamental para garantir resultados positivos aos projetos sociais e ela deve existir em todas as áreas da instituição, desde o gerenciamento até a execução das atividades. A missão institucional precisa atender a interesses coletivos e a relação com os beneficiários deve ser efetiva, de forma que o trabalho da instituição atenda, realmente, às demandas sociais dos grupos. Isso se aplica não só a projetos que visam a solucionar problemas práticos e localizados, como também àqueles voltados para a proposição de políticas públicas (RAMOS, 1989)

Dessa forma, ao identificar o significado da dimensão técnica da sustentabilidade analisaremos a partir do próximo capítulo o perfil profissional de três organizações da sociedade civil atuantes na cidade de Feira de Santana para compreender de que forma o perfil dos integrantes das organizações contribui, ou não, para a conquista da dimensão técnica da sustentabilidade e, portanto, para o alcance da missão institucional.

## 4 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se pela sua natureza qualitativa, isso porque utilizou-se de pesquisas bibliográficas realizadas como subsídio para: o embasamento teórico concernente ao contexto histórico; a perspectiva mais atual do contexto das organizações da sociedade civil no Século XXI; e o embasamento para análise dos resultados obtidos pela pesquisa de campo.

Dentre os autores mencionados pode-se citar Maria da Glória Gohn, Garay, Falconer, Costa dentre outros estudiosos que contribuem de forma significativa para as pesquisas sobre as organizações da sociedade civil, um campo vasto no qual há diversas possibilidades de pesquisas.

De acordo com Junior (2007) as pesquisas de natureza qualitativa intentam analisar as relações que permeiam a sociedade, as organizações, os grupos e os indivíduos, na sua complexidade e unicidade. Ela lida com percepções e não com elementos quantificáveis da vida intra e extra-organizacional das pessoas. Nesse sentido, ela permite uma análise subjetiva, pois relaciona-se aos componentes humanos não quantificáveis.

A investigação que permitiu alcançar o objetivo circunscrito a cerca do perfil profissional dos trabalhadores com relação a organização em que trabalha foi realizada a partir de um entrevista com os coordenadores e trabalhadores das organizações da sociedade civil participantes. Os mesmos serviram como guia para a obtenção das informações almejadas.

A priori, foram escolhidas mediante pesquisa no site da Abong e no google 12 organizações da sociedade civil com efetiva participação na cidade de Feira de Santana, isto é, que apresentavam indícios de desenvolverem atividades com publicização de sua atuação via: páginas no facebook, sites, cadastros, no entanto apenas três organizações possibilitaram a marcação da entrevista em tempo hábil ao estabelecido para a elaboração desta etapa para o presente trabalho e se mostraram interessadas em participar da pesquisa.

Durante a abordagem com a equipe foram apresentadas suas instalações e alguns membros da Organização. Foram utilizados dois roteiros distintos para realização das entrevistas: um para o coordenador geral da organização e o outro para os empregados/voluntários, representados pela participação de dois membros.

O roteiro para a entrevista dirigido ao coordenador fora fragmentado em dois blocos: o primeiro tratava de perguntas fechadas, ou seja, objetivavam respostas práticas e

quantitativas. O segundo bloco tratava de questões abertas com o objetivo de identificar a percepção de elementos básicos a cerca da organização, sua concepção a cerca de seu papel e elementos voltados a análise dos recursos humanos da organização.

Já o segundo roteiro, aplicado aos empregados e/ou voluntários, caracterizava-se por conter questões abertas e de múltipla escolha no qual buscava-se conhecer o papel do colaborador, qual a sua perspectiva dentro da organização, e o seu grau de envolvimento com a mesma.

Nesse sentido foram realizadas ao total, três entrevistas com gestores e seis com empregados/voluntários, a serem analisados no próximo capítulo.

## **5 DISCUSSÕES E RESULTADOS**

As organizações da sociedade civil estudadas estão localizadas na segunda maior cidade do Estado da Bahia, Feira de Santana, com mais de 700 mil habitantes<sup>3</sup> a região apresenta o comércio como atividade de grande relevância econômica, além de um parque industrial significativo onde operam indústrias como Pirelli, Vipal, Nestle dentre outras. Sua notoriedade econômica engloba ramos como a química, transporte, alimentos, eletrodomésticos, calçados vestuário e metalúrgica.

Assim como nas demais regiões do país o número de Entidades sem Fins Lucrativos cresce a cada ano. Segundo o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) órgão responsável pelo cadastramento das entidades no município, atualmente existe 389 entidades cadastradas. (AZEVEDO et al, 2013). Um número bastante significativo.

Dentro deste cenário, encontram-se as três instituições alvo desse estudo. Por motivo de solicitação de sigilo das informações, por parte de uma das Organizações não serão divulgados os nomes das instituições pesquisadas nem dos entrevistados. As mesmas serão identificadas pelas letras A, B e C. Já os entrevistados serão Coordenador A, Coordenador B e Coordenador C. E os colaboradores serão identificados pela primeira letra do seu nome mediante a sua classificação como voluntário ou estagiário.

### **Organização A**

A primeira organização é uma entidade que atua a favor da vida animal, protegendo, cuidando e encaminhando animais para adoção. Seu objetivo maior é “realizar um trabalho educativo de conscientização da comunidade a respeito dos animais, principalmente a posse responsável”. (site da instituição)

Sua fundação data do ano de 2002, tendo sido legalmente registrada em 2003, foi reconhecida como de Utilidade Pública Municipal pelo projeto de Lei 020/2004 em maio de 2004 e declarada de Utilidade Pública Estadual por meio do projeto de Lei nº 19.293 de 05/07/2011. Não tem fins lucrativos, nem caráter partidário ou religioso, e é mantida por doações, pelas contribuições dos associados e por renda de eventos beneficentes.

Dentre os objetivos da organização estão: preservar e proteger os animais dos maus tratos, combater o abandono dos animais em vias públicas, divulgar as leis de proteção animal e trabalhar a posse responsável, nesse sentido, para cumprir com os seus objetivos desenvolve atividades como tratamento médico veterinário, vermifugação, vacinação e castração;

encaminhamento e posterior acompanhamento dos animais que estão sob a guarda da associação, resgate de animais abandonados – dependendo da disponibilidade de espaço no abrigo. Sua sede foi resultado de doação pela prefeitura. Para angariar fundos, a Instituição realiza eventos, bazares, rifas, campanhas de doação, “caixas” com fins específicos, e recentemente implantaram um sistema de pagamento através de boletos pelos doadores. Dessa forma, essa organização trabalha com valores de até cem mil reais anuais, caracterizando-se como de pequeno porte.

## **Organização B**

A segunda Organização Social caracteriza-se como um projeto de uma Empresa Federal de Economia Mista cuja sede está localizada em Brasília, e cujas filiais estão presentes em vinte e cinco estados brasileiros.

Sua proposta consiste em uma complementação educacional, baseada na valorização da cultura do educando e de sua comunidade. “Essa complementação é efetivada por meio de atividades lúdicas desenvolvidas em torno de áreas como saúde e higiene, esporte e linguagens artísticas, possibilitando a construção de conhecimentos e o acesso à cidadania”. (site da Organização)

A proposta metodológica do Programa foi desenvolvida, em julho de 1997, pelo Núcleo de Trabalhos Comunitários da Pontifícia Universidade Católica – NTC/PUC/SP, tendo como princípio a Pedagogia dos Direitos, a ludicidade e a leitura da realidade social do educando, da família e da comunidade.

Seu objetivo fundamental é a complementariedade escolar e a inserção social, atendendo crianças e adolescentes na faixa etária de 6 a 18 anos incompletos.

Sua fonte de renda está associada a sua mantenedora e pela parceria com a Prefeitura Municipal de Feira de Santana, mais especificamente pela Secretaria Municipal de Educação que contribui com o pagamento dos estagiários, que são os professores da Fundação, e pela merenda das crianças mediante o programa de merenda escolar. A fundação realiza atividades de complementação escolar, cujos professores são estagiários do curso de licenciatura e pedagogia. Além disso, os alunos tem aula de educação física, com atividades desenvolvidas em uma quadra de esportes e piscinas.

O projeto pedagógico da organização prevê a abordagem por temas em determinados períodos do ano. Como por exemplo: prevenção contra a dengue, higiene pessoal, profissões,

temas estes que contribuam para o desenvolvimento pessoal e cidadão das mesmas. As crianças e adolescentes recebem fardamento, kits básicos de higiene (sabonete, toalhina, meias) e todo o material pedagógico. Os professores recebem o fardamento completo e o material pedagógico.

Os recursos da Fundação no geral estão associados ao que a mesma recebe da Organização Mantenedora. Para a realização de atividades extras como São João, Dia das mães, Dia das Crianças, a mesma recorre a parceiros do projeto, amigos, e a doações do órgão que a mantém mediante solicitação prévia. Por isso, não foi possível mensurar o valor do projeto, já que o mesmo está centralizado no seu órgão principal em Brasília e não foi disponibilizado para a pesquisa. A Coordenadora informou que os recursos gerados por captação própria na comunidade local não ultrapassam 10 mil reais ao ano.

### **Organização C**

A terceira organização foi criada no dia 17 de abril de 2002 por um grupo de voluntários, médicos e pacientes, que se uniram para amenizar os problemas enfrentados pelas pessoas com câncer. Começaram seus trabalhos no IHEF (Instituto de Hematologia e Hemoterapia de Feira de Santana), em salas provisórias cedidas e apoiadas por médicos e voluntários.

A instituição tem como missão prestar apoio a pessoas com doenças oncológicas ou cancerologia em crianças, adolescentes, adultos e idosos carentes da cidade e regiões circunvizinhas independente da condição social. A presidente atual está há sete anos no cargo e conta com o apoio de oito voluntários e da coordenadora que trabalha a nove anos na Associação.

Os serviços oferecidos são: acompanhamento psicológico, suporte jurídico, serviço social, terapia complementar, enfermagem, fisioterapia, fornecimento de prótese mamaria e bolsa de colostomia para pacientes pós-operados de câncer de intestino, empréstimos de cadeira de rodas e muletas, fornecimento de filtros de barro para que os pacientes das cidades vizinhas tenham água potável em sua casa, distribuição de cestas básicas e leite *in natura*, além de aulas de artesanato e bordado.

Atualmente existem 1.200 pacientes cadastrados de todas as faixas etárias na Associação, pessoas de várias cidades da Bahia. Em média, são cadastradas por dia cinco ou seis pessoas com a doença na instituição. A Associação se mantém por meio de doações e

também realiza bazares, eventos, campanhas, feiras para arrecadar recursos. O aluguel da casa é pago pela prefeitura. E a entidade recebe doações de alguns políticos e principalmente da sociedade feirense. Na sede da Instituição localizada próximo a praça dos ex-combatentes, vivem muitos dos pacientes, ali eles recebem todo o auxílio necessário, dormem e realizam todas as refeições do dia.

## DISCUSSÕES E RESULTADOS

A análise das entrevistas permitiu os resultados abaixo.

### 5.1 ENTREVISTA COM OS COORDENADORES

#### 5.1.1 Com relação a estrutura da organização

<b>Estrutura da Organização</b>				
	<b>Tipo de Organização e ramo de atuação</b>	<b>Quanto tempo a organização tem?</b>	<b>Possui quantos profissionais envolvidos?</b>	<b>Qual o valor médio anual dos recursos financeiros geridos pela Organização?</b>
<b>Organização A</b>	Associação de Proteção Animal	12 anos	1 Presidente 1 Secretário 1 Tesoureiro 3 Conselheiros fiscais e 3 Suplentes 7 voluntários (médicos veterinários e outros)	Menos de 100 mil reais
<b>Organização B</b>	Associação/ Assistencial	10 anos	2 Assalariados (Coordenadora Geral e Coordenadora Pedagógica) 9 Estagiários 1 Voluntário	Menos de 10 mil reais*



<b>Organização C</b>	Associação/ Assistencial	12 anos	voluntários	Menos de 200 mil reais
----------------------	-----------------------------	---------	-------------	---------------------------

Tabela 3 –Fonte:Autora, 2014 \* A Instituição mantenedora não autorizou a revelação dos custos reais da organização, este valor refere-se apenas ao que a Instituição gera através de esforços próprios.

A partir dos dados obtidos pode-se notar que as duas Instituições pesquisadas caracterizam-se pelo seu perfil assistencialista e uma de proteção animal, elas estão inseridas no contexto de Instituições de pequeno e médio porte, com dez ou mais anos de fundação, o que permitiu ao longo dos anos sua consolidação no cenário de organizações da sociedade civil da cidade de Feira de Santana. Além disso, há presença de voluntários nos três segmentos.

### **5.1.2 Com relação ao papel do gestor na Organização, sua missão e formação**

Quando perguntados sobre há quantos anos os coordenadores estão envolvidos com as atividades da organização e sua formação estes responderam:

*Coordenadora A: 9 anos/ Sou formado em contabilidade.*

*Coordenadora B : 10 anos/ Pedagoga e Psicopedagoga.*

*Coordenadora C: 11 anos/Nível médio.*

A partir das respostas podemos perceber que os coordenadores participam desde muitos anos das atividades da organização, muitos dos quais praticamente desde o início de sua fundação, não assumindo cargos de chefia a priori, exceto pela coordenadora B, que assumiu desde o início o cargo como Coordenadora Pedagógica. Quando questionados sobre os a missão da organização e o seu papel na Instituição estes responderam

*Coordenadora A: ... ajudar animais de rua, que são abandonados pelos seus donos...incentivar a adoção e a posse responsável/ Eu participo das atividades de resgate, mantenho contato com os veterinários, vou até a sede para fazer a limpeza..organizo os eventos junto com a equipe.*

*Coordenadora B : ...oferecer apoio as crianças e adolescentes através de atividades esportivas... de reforço escolar / ...ofereço apoio aos professores e acompanho o plano pedagógico das aulas, também realizamos projetos com temas diferentes que conscientizam os alunos...quando há algum desentendimento com os alunos, eu procuro resolver da melhor forma possível.*

*Coordenadora C: ...nós prestamos apoio a pessoas com câncer/...meu trabalho é interno, né..fico com contato com as pessoas, auxiliando nas atividades, vejo se elas precisam de alguma coisa, ajudo na cozinha,organizo o horário das atividades das palestras, faço de tudo um pouco..*

Podemos perceber através das respostas que se compararmos os comentários dos coordenadores com o objetivo proposto da mesma perceberemos que todos estão familiarizados com a missão da organização e que atuam diretamente com o público alvo, seja para auxiliar os agentes intermediários, seja para desenvolver alguma atividade básica da organização, como o coordenador A, que realiza quando necessário, a limpeza da unidade. A seguir foram questionados sobre o que os levou a participar de uma organização não governamental e qual a importância do seu papel para a unidade.

### **5.1.3 Com relação a motivação**

*Coordenador A: Eu gosto de animais, sempre tive a sensação de que poderia fazer algo para ajudar ou diminuir o sofrimento deles...porque eles não tem quem os proteja./ Eu..na verdade meu papel é representativo, porque todos ajudam, nós corremos atrás do que precisamos e sem o pessoal eu não conseguiria fazer nada.*

*Coordenador B: Bom..fui convidada a trabalhar aqui pela ex coordenadora, Karine, nós já tínhamos trabalhado juntas em uma escola. E sempre tivemos afinidades, nos dávamos bem, sabe..o horário daqui também é mais flexível..então aceitei/ Eu ofereço apoio aos professores, faço solicitação de recursos ao chefe geral do projeto..acompanho as atividades dos alunos para que tudo ocorra bem.*

*Coordenador C: O amor..eu amo ajudar as pessoas..quando você vê elas se recuperando ou mesmo melhorando sua auto-estima, o câncer não é o fim da estrada, é uma forma de revermos nossos conceitos sobre a vida, e muitas vezes elas (pacientes) só precisam de amor./ E nada verdade eu sou parte disso, nós fazemos isso funcionar, somos uma equipe.*

A partir das respostas dos coordenadores, podemos perceber que tanto o coordenador A quanto o C participam de suas Organizações mediante identificação pessoal com o alvo do projeto pelo **Amor pelo prazer de ajudar**, sentimentos pessoais. Já a coordenadora B, participa do mesmo mediante indicação e por proporcionar uma facilidade pessoal. Somente a Coordenadora B quando perguntada sobre o seu papel para a organização apontou suas funções pessoais como importante enquanto os outros dois, atribuíram a equipe a importância de sua função.

#### **5.1.4 Com relação a seleção do pessoal e do tipo de mão de obra**

*Coordenador A: Não há seleção, somos todos voluntários e fazemos porque gostamos, quem quer participar é sempre muito bem-vindo./ Temos médicos veterinários que ajudam, e estagiários desses cursos que veem fazer exames nos animais.*

*Coordenador B: Normalmente são indicados, e quando eles veem nós realizamos uma entrevista e caso ele agrade nós os encaminhamos a Secretaria de Educação para firmarem o contrato de estágio...normalmente sou eu que entrevisto, e damos sempre preferência para quem mora mais perto, pela questão do horário e tal./ De voluntário só tem Val, que é o professor de capoeira, já está com a gente há muito tempo..*

*Coordenador C: Nós aceitamos ajuda de qualquer um, aliás nós precisamos muito de ajuda, de pessoas boas, que se envolvam que ajudem, é tudo bem- vindo. Aqui nós temos psicólogos, médicos, psiquiatras, advogados...*

Por se tratarem de instituições com carácter mais assistenciais, pode-se perceber que as organizações A e C possuem mais voluntários, no entanto ambas necessitam de mão de obra especializadas como médicos, enfermeiros, psicólogos (organização C), no entanto há presença de pessoas que não possuem especializações específicas e que ajudam com a limpeza, e a cozinha. Na Organização B, pela estrutura que a mesma dispõe através do contrato com a prefeitura, no qual há o pagamento de estagiários, há apenas um voluntário, o professor de capoeira. Sendo que os estagiários, são dos cursos de pedagogia, e letras, além de professores de educação física. Segundo uma pesquisa realizada por Junior (2007) concluiu-se que as ONGs não possuem práticas mais estruturadas de contratação de pessoas, assim como muitas contratam frequentemente pessoas sem experiência, capacitando-as na prática. Sendo que é o próprio dirigente quem realiza as contratações sem nenhum passo a passo previamente estruturado.

### 5.1.5 Com relação a capacitação dos profissionais

Quando perguntados se existe um sistema de capacitação dos profissionais envolvidos, os coordenadores responderam que:

*Coordenador A: Não. Assim.. a medida que o tempo passa aprendemos a perceber se um animal está doente, conhecer melhor as necessidades dos bichos e os veterinários sempre nos alertam sobre atitudes a tomar...então..creio que com o tempo nós nos capacitamos, recentemente implantamos um sistema de pagamento via boleto, que facilitou e aumentou das contribuições, temos muitas pessoas aqui também que tem nível superior. O que ajuda um pouco aqui e ali..*

*Coordenador B: ...a cada dois anos há um encontro de coordenadores e professores em que aparecem pessoas de fora (assistentes sociais) para dar formações, com dinâmicas, temas interessantes, como violência, drogas, nós lidamos com crianças com poucos recursos e normalmente elas estão expostas a tudo, meninos que o pai está preso, mães que bebem...essas coisas, então é sempre muito bom, essa reciclagem.Além disso, também fazemos reuniões para discutir sobre o que precisa ser melhorado, questões como o compromisso, domínio de turma, essas coisas...*

*Coordenador C: Na verdade nós é que capacitamos..(risos), nós realizamos palestras, oficinas, oferecemos cursos de bordados, coisas que ocupem a mente deles, que ajude a esquecer a dor, e a lidar melhor com os problemas..*

O tema da capacitação em Organizações da sociedade civil é sempre muito complexo, pois muitos líderes não veem a necessidade de capacitarem sua equipe, pois acreditam que a prática por si só já os ensina. Podemos perceber que ambas as organizações que possuem um cunho mais assistencialista não se preocupam muito em capacitar, mesmo que seja para tornar mais profissional o tratamento, a situação é facilmente levada para o coração, e o prazer de fazer a função. Já a Organização B voltada para a área educativa, tem uma visão de profissionalização maior, até porque quase todos os profissionais são estagiários e recebem pela por sua função.

De acordo com Falconer (1999), a escassez de oportunidades de autodesenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação e, em sentido mais amplo, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade. A capacitação e a aprendizagem não ocorrem de forma estruturada, sendo as eventuais práticas de capacitação desenvolvidas mediante

atividades na prática. Às vezes acontece a capacitação quando do desenvolvimento de novos projetos e missões especiais, como também às vezes as organizações indicam um profissional mais experiente para capacitar novos colaboradores, como é o caso da organização B. Mas, acreditamos, de forma insuficiente para a necessidade de cada organização.

### **5.1.6 Com relação a motivação**

Quando perguntados sobre se existe motivação dos profissionais e de que forma as pessoas se mantêm motivadas as respostas foram:

*Coordenador A: Nós nos dedicamos muito ao projeto, porque gostamos, é claro que as vezes ficamos tristes porque muitas vezes nosso trabalho não é valorizado, é sempre difícil ter apoio... ter recursos e a prefeitura que deveria nos apoiar, não nos ajuda..o ser humano não se importa muito com os animais./ Nossa motivação é ver um cachorro ser adotado, achar um lar, a felicidade deles..eles são muito carinhosos...*

*Coordenador B: A equipe é bastante unida... sempre que montamos projetos, todos se unem, sempre fazemos reuniões com a equipe para manter a coesão. O clima é bom, nós procuramos sempre ouvir o que eles tem a dizer e as crianças nos motivam, eles trazem alegria. - Nessas reuniões o que acontece? -Nós comentamos nossas insatisfações, o que deve ser melhorado, o que está bom, sempre trago um texto para reflexão, fazemos o planejamento do trimestre – Com que frequência elas ocorrem? - No ano, umas 4..*

*Coordenador C: Todos aqui são ótimos, nós gostamos do que fazemos, nossa motivação é isso aqui (apontou para duas crianças desenhando), é isso..*

Mediante a falta de capacitação dos profissionais ou pouca capacitação, a motivação no geral é estimulada pelo próprio trabalho, ou por reuniões no caso da Instituição B, no qual é utilizado um texto motivacional, ou reflexivo, também é realizado “um acerto de contas” sobre os pontos a serem melhorados. Para Falconer (1999), a gestão de voluntários envolve o desafio de mantê-los na organização, motivados e comprometidos com as responsabilidades e atividades assumidas. O que implica a responsabilidade dos gestores na missão de motivá-los. Caso isso não aconteça, pode ser que com o passar dos anos, os voluntários acabem se afastando de suas atividades. Ou mesmo que aconteça uma grande rotatividade entre os colaboradores, o que também dificulta a plena realização das atividades e compromete a busca pelo alcance da missão institucional.

### 5.1.7 Com relação ao trabalho em equipe

Quando perguntados como é feito o trabalho em equipe foram obtidas as seguintes respostas:

*Coordenador A: Nós estamos sempre nos comunicando, fazemos reuniões..acho que o momento em que mais nos reunimos é quando fazemos os eventos beneficentes para arrecadar fundos...*

*Coordenador B: Cada um faz o seu papel...e isso faz o todo*

*Coordenador C: Nosso trabalho já é em equipe..sem a equipe..isso aqui não anda..*

Pode-se notar que o trabalho em equipe para a organização B constitui-se como o somatório do que cada um faz, e para a Coordenadora C, o trabalho em equipe é visto como o próprio trabalho da unidade, visto de forma uniforme. Para o coordenador A, as reuniões representam o trabalho em equipe, o que seria a reunião do grupo. De acordo com Garay (2011) nesse ambiente movido pela confiança mútua e por ideais compartilhados, a missão institucional ganha força e identidade, ela atua como verdadeiro articulador das forças de trabalho, fazendo com que seu reforço constante seja necessário, de maneira a manter o alinhamento de valores organizacionais e individuais. Da mesma forma, esses valores têm um papel importante na disseminação de uma cultura de trabalho em equipe, onde objetivos assumem um caráter coletivo e existe um alto grau de compartilhamento das atividades.

### 5.1.8. Com relação a sustentabilidade

Quando questionados sobre o que significava o termo sustentabilidade e quais os desafios referentes ao mesmo, obteve-se as seguintes respostas:

*Coordenador A: Poder se manter, pagar as contas, coisa que pra nós é difícil de fazer/ Fazer as pessoas doarem é muito difícil, principalmente fazer com que façam com frequência, muitas vezes recebemos doações num mês, no outro nem tanto..é complicado porque as contas vencem...*

*Coordenador B: É permanecer por muito tempo. Conseguir sobreviver, como a sustentabilidade ambiental, sobreviver de forma viável./ Bom..pra mim está ligado ao financeiro, manter a equipe coesa...realizar nossas ações.*

*Coordenador C: Existir, se firmar... poder ter o aluguel pago, ter alimentação, medicamento/ Receber doações pra pagar as contas, nós temos um sistema de telemarketing, ligamos para*

*as pessoas para que elas se tornem doadoras.. e pra isso elas devem dizer “sim”, muitos “sims” pra mim é nossa sustentabilidade (risos)*

Se comparadas as respostas dos coordenadores, podemos perceber que todos, ligam a sustentabilidade diretamente aos recursos financeiros, o coordenador A e C relacionaram somente a vertente financeira como elemento para assegurar a sustentabilidade. Já a Coordenadora B relacionou com uma “equipe coesa”. De acordo com Armani, “a sustentabilidade é a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização”. (2001, p.13) Essa definição nos faz analisar o que seria “contextos cambiantes” como os elementos que possuem relação com o universo das organizações da sociedade civil de forma a fortalecê-los, o que nos condiciona a um processo de crescimento da credibilidade da organização, implicando não só um avanço do ponto de vista interno, mas externo.

De acordo com autores como Armani (2001) e Falconer (1999). Existem um conjunto de fatores que condicionam a sustentabilidade como: profissionalização, capacitação, envolvimento profissional, liderança, gestão, temas que normalmente não são lembrados quando se pensa em sustentabilidade, normalmente ligando o termo apenas a captação de recursos financeiros. Padrão de compreensão restrito que se apresenta também dos dados coletados por essa pesquisa, como deonstrado acima.

### **5.1.9 Com relação a realização da missão**

Foi perguntado aos coordenadores se eles acreditavam que a organização, conseguia realizar a missão a que se dedicava, esse item é muito importante porque nos mostra o quanto os coordenadores acreditam no que fazem e se eles acreditam no poder de transformação de sua instituição, característica fundamental de uma Organização social.

*Coordenador A: Acredito que sim, é claro que as coisas não são exatamente como gostaríamos, mas... sim..*

*Coordenador B: Apesar das dificuldades sim, nós conseguimos aos poucos alcançar o que desejamos.*

*Coordenador C: Sim. E poderíamos ir mais longe se tivéssemos ajuda.*

É possível notar que todos afirmam conseguir cumprir a missão, isso mostra que eles acreditam que realmente fazem a diferença mediante a proposta da organização e mesmo que os coordenadores A e B demonstrem um elemento de desânimo em suas palavras ressaltando as dificuldades, ainda assim, a resposta foi positiva.

Dessa forma, pode-se concluir que, os coordenadores das organizações contribuem de forma significativa para o cumprimento da missão organizacional, não só conhecendo os objetivos da mesma, mas acompanhando de perto as demandas e necessidades da organização. No entanto, não possuem uma perspectiva de gestão mais estruturada ou planejada, realizando de forma ‘amadora’ suas atividades e seu papel como gestor. Além disso, não possuem uma visão de sustentabilidade multidimensional minimizado um pouco pela coordenadora B, que demonstrou ter o conhecimento de uma noção mais abrangente do termo.

Assim, eles centralizam de forma veemente a carência de recursos como um dos principais problemas da unidade e mesmo reconhecendo a necessidade de uma equipe coesa e atuante não realizam ações para mantê-la ou motivá-la.

## 5.2 ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

### Há quantos anos trabalha na instituição e formação.

	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Voluntário M</b>	6 anos Formada em Publicidade e propaganda		
<b>Voluntário R</b>	3 anos Professora de português		
<b>Estagiário Q</b>		2 anos Graduanda do curso deletras	
<b>Voluntário V</b>		Ensino médio Professor de capoeira	
<b>Voluntário Y</b>			5 anos Médico Oncologista



Tabela 4 - Fonte: Autora, 2014

### 5.2.1 Com relação ao motivo de trabalhar na organização e a função exercida

#### **Organização A**

*Voluntário M: Eu conheci o projeto através de um amigo, ele comentou sobre o trabalho e eu me interessei porque sempre gostei de animais, de todos os tipo.../atualmente eu sou secretária do presidente, mas na verdade faço de tudo um pouco...*

*Voluntário R: Durante um estágio eu vi passando na televisão o trabalho que eles faziam e eu nem sabia que existia, mas eu sempre tive vontade de ajudar as pessoas../atualmente eu participo de algumas ações, nem sempre eu consigo estar presente nas reuniões por conta do meu trabalho, mas faço o que posso...*

#### **Organização B**

*Estagiário Q: Eu fui indicada por uma amiga, ele falou que tinha uma vaga aí eu vim, fui entrevistada e a diretora gostou de mim... aí fiz meu contrato/ sou professora de português, trabalho com a turma dois..*

*Voluntário V:...foi a antiga diretora quem me convidou, eu já trabalho aqui há tanto tempo, sou “macaco velho” já em tudo isso aqui/ ensino capoeira*

#### **Organização C**

*Voluntário Y: Fiquei sabendo do projeto no hospital que trabalho por um amigo e fui apresentado a Dja (apelido da coordenadora), ela me convidou para prestar assistência a casa e eu aceitei pelo prazer de ajudar mesmo, nessa profissão muitas vezes nós vemos as pessoas morrerem sem que possamos fazer nada, mas aqui nós damos apoio a eles/ sou médico oncologista e presto assistência aos pacientes.*

*Voluntário T: A Dja me chamou para dar uma ajuda aqui, por uns dias, e eu acabei ficando (risos), quando eu vi esse povo todo aqui, eu fiquei assustada né, porque é muita gente..a comida é muita/ eu cozinho, ajudo as meninas a cozinhar.*

A partir da análise do trecho acima, podemos perceber que os motivos pelos quais os funcionários trabalham na organização são: indicação, vontade de ajudar, identificação com o público alvo da organização, convite, oportunidade de estágio e contato com o trabalho da organização, em nenhuma das falas destacou-se crescimento profissional, oportunidade de aprendizado, ganhar experiência, isso demonstra que possivelmente os funcionários não veem a organização como um ambiente profissional, mas humanitário.

### **5.2.2 Sobre a importância do papel desempenhado e a remuneração recebida**

#### **Organização A**

*Voluntário M: Creio que todos nós somos importantes, sei que o que faço é importante para o todo/ (sem remuneração, a organização arca apenas com os gastos advindos do trabalho quando disponíveis)*

*Voluntário R: eu acho que qualquer pessoa que desempenhe um papel num lugar como este é importante, porque por menos que ele faça, já é alguma coisa para esses animais/ (sem remuneração)*

#### **Organização B**

*Estagiário Q: todos somos importantes.../ Não, acho que poderíamos receber mais..(risos)..e o salário também atrasa muito, com essa nova gestão não, mas a anterior...*

*Voluntário V: a capoeira é mais do que um simples esporte é um meio de ver a vida, então o que eu passo é sabedoria/ sem remuneração*

#### **Organização C**

*Voluntário Y: somos poucos..você vê que nós não damos conta de tudo o que eles precisam, mas eu acho que meu papel é importante sim./ sem remuneração*

*Voluntário T: eu acho que sim, né...ajudamos na alimentação, então...eu sei que eles veem isso...reconhecem/ sem remuneração*

É importante notar que todos se veem como peças fundamentais para a organização, pois esse é um dos fatores que motivam a continuidade do trabalho e a consolidação daquele profissional como voluntário e estagiário. Com relação a remuneração somente a estagiária

recebe proventos e se mostrou insatisfeita com a mesma. De acordo com Costa (2002) em organizações da sociedade civil os salários estão sempre aquém do nível de satisfação dos funcionários e estes, não raras vezes, quando encontram melhor oferta de salário no mercado de trabalho, deixam a instituição. Esta necessita, então, começar novamente todo um ciclo de treinamento com um novo contratado. Como são instituições sem fins lucrativos, sobrevivem com doações, campanhas, eventos e verbas públicas (quando têm convênios). Essa condição dificulta muito para a instituição manter funcionários treinados e capacitados em seu quadro de pessoal, pois isso implica em maiores salários e, por conseguinte, em mais encargos sociais.

Há necessidade premente das instituições investirem em seus recursos humanos, se almejarem um trabalho de qualidade e impacto social, na direção do cumprimento de sua missão e da transformação concreta e efetiva do ambiente (interno e externo) em que atuam. A rotatividade custa muito alto para a instituição, principalmente quando é desenvolvido todo um trabalho de capacitação profissional. Faz-se necessária a combinação de estratégias para a obtenção de resultados ideais.

### 5.2.3 Com relação ao relacionamento com os colegas, disposição, iniciativa, motivação e ambiente de trabalho

<b>Motivação e Ambiente de Trabalho</b>			
	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>	<b>Organização C</b>
<b>Relacionamento com colegas de trabalho.</b>	100% excelente	100% excelente	100% excelente
<b>Motivação</b>	100% muito motivado	50% Motivado 50% Muito Motivado	100% Muito Motivado
<b>Característica do seu ambiente de trabalho</b>	100% Aberto ao diálogo Participativo e Organizado	100% Aberto ao diálogo Participativo e Organizado 50% Atualizado	100% Aberto ao diálogo Participativo e Organizado Atualizado Inovador

Tabela 5 – Fonte: Autora, 2014

Segundo Costa (2001) apud Drucker (1999) uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma

causa (nem todas, mas muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um ‘emprego’ “. A motivação é o resultado e agente ativador da participação desses voluntários, evidenciados através das respostas, já a estagiária declarou-se “motivada” talvez porque não apresentou aparentemente motivo pessoal ligado a atividade desempenhada na organização e pelo descontentamento salarial.

#### **5.2.4 Com relação a capacitação profissional, a frequência do processo de reciclagem e a importância atribuída**

Quando perguntados se há capacitação, sobre a frequência com que ocorrem o processo de reciclagem e a importância que eles davam a esse segmento de 0 a 10 obteve-se as seguintes respostas.

##### **Organização A**

*Voluntário M: não tem capacitação/ nós temos reuniões para discutir os assuntos importantes/ bom...9*

*Voluntário R: capacitação... acho que não precisa de capacitação, é algo que a gente aprende*

##### **Organização B**

*Estagiário Q: a cada dois anos...eu acho..o pessoal promove uns cursos, oficinas..é bem legal..eu já participei de um/ e fazemos reuniões periódicas/ acho que 10*

*Voluntário V: tem uns encontros aqui, eu participo..é bem ...proveitoso../10*

##### **Organização C**

*Voluntário Y: nós promovemos cursos, oficinas, e campanhas, mas para nós não tem/ 7*

*Voluntário T: não tem não/ uns 7*

Somente na organização B há uma preocupação com a capacitação dos trabalhadores, no entanto, ela só ocorre efetivamente a cada dois anos, sendo que para a realização das atividades cotidianas sua frequência é a cada três meses. Segundo Falconer

(1999) o voluntariado, muitas vezes, se caracteriza pelo amadorismo, devido a isso as organizações precisam investir na preparação dessa força de trabalho, sem saber ao certo sobre a permanência e o retorno do investimento no desenvolvimento do pessoal.

### **5.2.5 Com relação ao trabalho de equipe**

#### **Organização A**

*Voluntário M: Nos eventos, é que trabalhamos mais em equipe, temos que fazer reuniões, separar o que cada um vai ficar responsável...agora mesmo temos o Bicho Feliz um evento beneficente para arrecadar fundos.*

*Voluntário R: Eu acho que nós somos uma equipe, porque mesmo que cada um faça uma coisa...tenha uma função..é para o todo...*

#### **Organização B**

*Estagiário Q: cada um tem a sua função...*

*Voluntário V: acho que as meninas fazem reuniões...nós fazemos assim, vai ter o dia da criança, aí nos reunimos pra ver o que vai ser feito...o que vai ter...aí cada um faz uma coisa...*

#### **Organização C**

*Voluntário Y: Acho que nós já somos uma equipe. Tudo é em equipe*

*Voluntário T: (sem respostas)*

O Trabalho em equipe na maioria das vezes é realizado através de atribuições pessoais, para que o somatório de tudo acarrete no trabalho como um todo. É importante perceber que os profissionais se veem como uma equipe.

### **5.2.6 Com relação a economia de recursos**

Quando questionados se a organização promove campanhas para economizar os recursos, sejam eles financeiros ou materiais, obteve-se as seguintes respostas.

## **Organização A**

*Voluntário M: Sim, mas nem sempre a gente conseguiu porque também já vivemos no limite em muitas situações.*

*Voluntário R: Faz, acho que é algo automático,*

## **Organização B**

*Estagiário Q: Faz sim, a merenda a gente economiza, a gente tem que ter o maior cuidado pra não sujar o salão ou danificar alguma coisa, porque ele é usado para eventos ...*

*Voluntário V: ...tem, a merenda escolar principalmente, porque muitas vezes ela não dá até a próxima remessa, então sempre tem campanhas, o fardamento, que a gente só pode dar a quantidade certa, tudo que não economiza acaba logo.*

## **Organização C**

*Voluntário Y: Sempre que podemos... nós utilizamos os recursos da melhor forma possível.*

*Voluntário T: sim, principalmente comida né, que acaba, e aqui tem muita gente pra se alimentar...*

Pode-se notar, que todas as organizações economizam recursos de alguma forma devido a própria escassez. De acordo com Falconer (1999) na maior parte dos casos, a escassez de recursos faz com que a remuneração do setor seja inferior, se comparado aos demais setores, dificultando a atração de profissionais mais qualificados. Também, por conta desse fator, o número de funcionários contratados tende a ser baixo. O emprego de mão-de-obra voluntária é o que, muitas vezes, possibilita a continuidade do trabalho nessas entidades. Entretanto, essa estratégia não se justifica apenas pela redução de custo, estando também relacionada a uma questão cultural das organizações sem fins lucrativos.

Dessa forma, pode-se concluir que os trabalhadores dessas organizações, colaboram com o alcance da missão organizacional e conseqüentemente contribuem para a sobrevivência das mesmas, principalmente nas organizações A e C que dependem exclusivamente do trabalho voluntário para dar segmento as suas ações.

Suas equipes encontram-se motivadas e envolvidas com o trabalho, mas não enchem a organização como algo maior do que uma filantropia, o que os estimula é o

prazer de ajudar e a emoção. Não recebem capacitação nem motivação de seus gestores o que pode fazer com que, com o passar do tempo, os voluntários fiquem desestimulados e se afastem ou diminuam seu grau de atuação, comprometendo inevitavelmente a dimensão técnica e portanto de forma ampla a sustentabilidade da organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi abordado nas pesquisas sobre as demandas e perspectivas das organizações da sociedade civil, e da análise do trabalho desenvolvido com as mesmas e seus representantes, tanto os gestores quanto os trabalhadores, pode-se inferir as seguintes conclusões.

Do ponto de vista da gestão pode-se perceber que os coordenadores não veem a organização como uma promessa no seu ramo, mas como uma organização social com objetivo de ajudar seus respectivos segmentos, não existe uma estratégia que englobe ações de desenvolvimento profissional, ou investimento pessoal, exceto na Organização B, no qual tais práticas mesmo quando são realizadas tem o objetivo de suprir necessidades imediatas de estímulo ou para resolver problemas pontuais, como faltas injustificadas, falta de planejamento ou domínio de turma.

Nem mesmo os voluntários identificaram com veemência a importância da capacitação, já que os mesmos se veem como os únicos que tem a obrigação de passar algo, isso talvez seja proveniente de uma visão filantrópica, os empregados veem sua função como um ato de caridade e apoio e não enxergam a organização como um mecanismo de desenvolvimento pessoal.

Diante da gestão de recursos humanos, percebe-se que não existem técnicas bem elaboradas de seleção na Instituição B. Já nas organizações A e C, no qual existem somente voluntários não há desenvolvimento de competência. No entanto, os voluntários que participam do projeto demonstram manter uma relação de coesão e compatibilidade com a equipe e com as suas funções, contribuindo com a sobrevivência e o alcance da missão organizacional da mesma mediante seu instinto de solidariedade e identificação com os objetivos da instituição e do seu público-alvo.

A gestão não está atualizada com mecanismos atuais de coordenação das organizações, e pode com o passar do tempo enfraquecer a participação do voluntário. A questão da sustentabilidade é vista através do senso comum relacionando-se apenas com a provisão de recursos financeiros, não se levando em consideração pontos como: o diálogo com outros atores; execução de parcerias; busca e garantia de credibilidade e legitimidade; capacidade de transformação; legitimidade e relevância da missão; grau de autonomia político-financeira; credibilidade das ações; organização eficiente e gestão democrática do trabalho; corpo profissional ajustado aos atributos da função técnica como elementos fundamentais.



Dessa forma, é preciso que os gestores percebam a importância de manter sua equipe motivada e capacitada levando em conta outros elementos que convergem com a função de um gestor para tornar a entidade ainda mais consolidada e consiga não apenas sobreviver, mas também se firmar interna e externamente alcançando a sustentabilidade organizacional a partir do equilíbrio entre todas as dimensões que a compõe.

## 7 REFERÊNCIAS

- ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil**. 2003, 10 p. Disponível em: [www.aids.gov.br/sustenta/desenvol.html](http://www.aids.gov.br/sustenta/desenvol.html) acesso em: 20 dez. 2006.
- AZEVEDO, Beatriz. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. 2001.
- CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da Sociedade Civil**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Editora Paz e Terra, 1997.
- COMPAGNAC, Vanessa. **As organizações não-governamentais (ONGs) e o mercado de trabalho**. Texto apresentado no XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em Caxambu – MG, Brasil, de 18 a 22 de setembro de 2006.
- COSTA, Selma Frossard. **Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: Uma reflexão necessária**. In Terra e Cultura, ano XVIII, nº 35, 2002.
- FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Rio de Janeiro, 1999.
- FERRAREZI, Elisabete. **Estado e setor público não estatal: perspectivas para a gestão de novas políticas sociais**. Texto apresentado no II Congresso Interamericano del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública. Venezuela, 15 a 18 de outubro de 1997.
- GARAY, Sara Maria Costa. **A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: Principais dilemas e desafios**. Texto apresentado no VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.
- GOHN, Maria da Glória. **Sociedade Civil no Brasil: movimentos sociais e ONGs**. Meta: Avaliação: v.5, n.14, p. 238-253, mai/ago.2013
- JUNIOR, Carlos Augusto de Oliveira. **ONG's como espaço de investimento profissional**. Revista Eletrônica de ciência Administrativa – ISSN 1677-7387. V.6, n.2, nov/2007 – <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>
- JUNIOR, Valdir Machado; MELLO, Angela. **Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor: um estudo de multicasos**. Salvador/ BA – 12 a 14 de novembro de 2008.
- Kraychete 2012. **O lugar das organizações não governamentais no entrecruzamento entre as noções de desenvolvimento e cooperação intrenacional**. In Caderno CRH, Salvador, v,65, p. 251-268, maio/ago.2011

LANDIN, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? filantropia e cidadania no Brasil.** Textos de Pesquisa, ISER, Rio de Janeiro, 1993.

Matos, Maria Izilda S. De. **Terceiro setor e Gênero.** 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=tjUGAgd3uU4C&pg=PA26&lpg=PA26&dq=ONGs+pr+opositivas+matos&source=bl&ots=SLlivFYEnV&sig=im1POr3LDsy3QirO2a2Diu2Qu7E&hl=pt-BR&sa=X&ei=JRhMVKGVNeffsATbgIHwDA&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=ONGs%20propositivas%20matos&f=false>, acessado em 08. 09.2014

**MELO NETO, Francisco de; FROES, César . Responsabilidade Social e cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor** – Rio de Janeiro – Qualitymark Ed. 1999.

NUNES, Denise Cardoso Garcia. **Qual a importância do trabalho voluntário para sustentabilidade de organizações não-governamentais?** 2009. Trabalho monográfico de conclusão de curso apresentado ao centro de pesquisa e documentação de história contemporânea do Brasil – como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em bens culturais e projetos sociais.

ROSSINI, Viviane de Barros; NOGUEIRA, Arnaldo José França. **Uma reflexão sobre as relações de trabalho e organizações sem fins lucrativos.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 67-76, Janeiro/ Março 2007.

SANTOS, Sá Squeira; COSTA, Tacilla. **Organizações da sociedade civile as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade.** In Cadernos Gestão Social, Vol. 2, nº 1, 2009. ISSN: 1982- 54447

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Squeira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia.** Dissertação de mestrado defendida na Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração, 2005.

SILVA, Francielle Molon, **Terceiro Setor e o desafio da sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais.** Trabalho monográfico para obtenção do título de mestre em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

VIEIRA, L. Cidadania e Controle Social. In: PEREIRA, L. C. B. & GRAU, N. C. (orgs.). **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

**SITE VISITADO:** ABONG: [www.abong.com.br](http://www.abong.com.br) . Acessado em: 20.09.2014

## **ANEXOS**

### **Guia – Entrevista com os Gestores**

#### **Perguntas Fechadas**

1. Quantos anos a organização tem de fundação? \_\_\_\_\_
2. Quantos funcionários trabalham na organização:  
( ) Assalariados ( ) estagiários ( ) Voluntários
3. Quantos coordenadores, gestores ? \_\_\_\_\_
4. Qual o valor médio de recursos financeiros geridos pela organização em um ano?  
( ) até 100.000 reais ( ) de 100.001 até 200.000 reais ( ) mais de 200.000 reais

#### **Perguntas Abertas**

1. Qual o seu grau de instrução?
2. Qual a missão da organização em que você trabalha?
3. Qual a sua função na Organização?
4. Desde quando você trabalha na Organização? \_\_\_\_\_
5. O que o levou a participar de uma organização não-governamental?
6. Para você, qual a importância do seu papel para a organização como um todo?
7. Como é feita a seleção das pessoas que trabalham aqui?
8. Existe um sistema de capacitação e profissionalização dos profissionais envolvidos? Se sim, como é realizado?
9. Para você existe motivação, comprometimento dos envolvidos?
10. De que forma você acredita que um profissional que trabalha aqui se motiva para a realização do seu trabalho?
11. Como é a questão do trabalho em equipe?
12. O que significa para você o termo “sustentabilidade”?
13. Quais os desafios que você relacionaria à questão da sustentabilidade?
14. Como você enfrentaria esses desafios?
15. Você acredita que a organização consegue realizar a missão a que se dedica?

## **Guia – Entrevista com os empregados e/ ou voluntários**

1. Por qual razão você escolheu trabalhar na organização?
2. Qual a sua função na Organização?
3. De que forma você acredita que seu papel é importante para a organização?
4. Você está satisfeita com a remuneração paga pelo seu serviço? (Se for remunerado)
5. Qualifique seu relacionamento com seus colegas de trabalho:  
  
( ) ruim ( ) regular ( ) Bom ( ) Excelente
6. Com relação a sua disposição, iniciativa e motivação você se considera:  
  
( ) pouco motivado ( ) motivado ( ) muito motivado
7. Quais dos quesitos podem ser considerados características do seu ambiente de trabalho:  
( ) aberto ao diálogo  
( ) participativo  
( ) inovador  
( ) organizado  
( ) atualizado
8. São realizadas atividades de capacitação profissional? Se sim, informe os mecanismos utilizados.
9. Com que frequência ocorre o processo de reciclagem no seu ambiente de trabalho?
10. Como são realizados os trabalhos em equipe?
11. São feitas campanhas para economizar os recursos financeiros?
12. Você participa ativamente das atividades da organização?