

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**INCLUSÃO SOCIAL NO MERCADO DE TRABALHO E
HOSPITALIDADE**

NEIDE YOKO TSUGUMI

**SÃO PAULO
2006**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**INCLUSÃO SOCIAL NO MERCADO DE TRABALHO E
HOSPITALIDADE**

NEIDE YOKO TSUGUMI

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof^a Dr^a Ada de Freitas Maneti Dencker.

**SÃO PAULO
2006**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ada de Freitas Maneti Dencker
Presidente

Profa. Dra. Kelen Cristina Leite
Membro Titular

Prof. Dr. Davis Gruber Sansolo
Membro Titular

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada
Co-orientadora

*Dedico este trabalho ao meu marido Caracê
Del Pino e à minha orientadora Professora Dr^a
Ada de Freitas Maneti Dencker.*

AGRADECIMENTOS

A Aldeia Infantis SOS Brasil do Rio Bonito da cidade de São Paulo por ter permitido a realização da pesquisa e a cada entrevistado pelo seu precioso tempo e paciência nas entrevistas e nos depoimentos, em especial à diretora do Centro Social Márcia Mandari, à assistente social Irene Mello, à professora Alessandra Aparecida Ramos, e à ex-monitora da biblioteca do Centro Social do Rio Bonito Laura Emília da Silva.

Aos professores do Mestrado em Hospitalidade Davis Sansolo e Sênia Bastos pelas preciosas contribuições e críticas aportados na banca de qualificação.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Hospitalidade pelos ensinamentos ministrados ao longo das disciplinas cursadas.

Agradecimento especial à minha orientadora Elizabeth Kyoko Wada (na primeira fase) por ter me dado a oportunidade de desenvolver este tema, mais do que um projeto de pesquisa se tornou um projeto de vida, sem seu apoio esse mestrado seria inviável.

Agradeço imensamente à minha orientadora Ada de Freitas Maneti Dencker por ter me acolhido. Obrigada pela sua dedicação, hospitalidade e direcionamento dado a este estudo.

Aos colegas de mestrado Dennis Minoru Fujita, Larissa Vendramini, Maria Antonia Dias, Rick Anson e Mário Oliveira parceiros nessa empreitada na busca de conhecimento.

Ao amigo Ary de Oliveira por ter me apresentado o universo das Aldeias.

Ao Dalmiro Lopes pelo *abstract* e carinho.

Ao Herbert Henji Polizel pela amizade e incentivo.

À Maristela de Souza Goto Sugiyama pela amizade e solidariedade nos momentos em que mais precisei.

À Roberta Giovannini Farinelli pelo apoio e formatação da dissertação.

Às bibliotecárias Vera Alice Ferreira de Moraes das Faculdades Integradas de São Paulo (FISP) pela amizade, incentivo e por atender minhas constantes solicitações de livros; Rosimeire Cristina Mariano e Quely Bispo Akamatsu da Faculdade de Hotelaria e Gastronomia (HOTEC) pelo imenso carinho e paciência que tiveram durante minhas visitas à biblioteca.

Ao meu irmão Hideki Tsugumi e esposa Lúcia Tsugumi por terem me cedido sua casa toda as vezes que precisei.

Ao Renato Eiji Tsugumi meu irmão, embora distante sempre esteve presente com suas palavras de estímulo.

Aos meus queridos sobrinhos Eduardo, Fernando, Larissa e Ricardo pelas inúmeras vezes que me apoiaram.

À minha querida irmã Esther Tiyoko Tsugumi Kobori que soube entender minha ansiedade e foi minha parceira constante. Obrigada de coração pela dedicação, amor e apoio incondicional. Suas palavras de carinho foram um alento que me acompanharam durante todo o mestrado.

Ao meu marido Caracê Del Pino, o primeiro e principal incentivador deste trabalho, pela confiança, companheirismo e paciência em entender minhas ausências.

Ao Toko e à Natty por aceitarem as horas suprimidas de passeio em respeito ao meu projeto.

Agradecimento especial ao grande amigo Waldemar Hazoff Jr. pelos incontáveis dias que esteve a meu lado corrigindo, ensinando, nortando e até “brigando” pelo foco da dissertação. Sua ajuda foi inestimável.

Aos meus pais (*in memoriam*) por terem sempre me mostrado a importância de uma boa formação e nunca terem medido esforços para que prosseguisse os estudos.

RESUMO

As organizações não-governamentais possuem um papel importante enquanto representantes da sociedade civil na solução de problemas de interesse social, sendo considerada por autores como Godbout como expressões da dívida nas sociedades modernas. Considerações sobre a eficiência dessas ações são relatadas nessa pesquisa mediante o estudo das ações empreendidas pela organização não-governamental Aldeias Infantis SOS Brasil do Rio Bonito, na cidade de São Paulo, em sua tentativa de atuar na inserção social de jovens carentes. O foco adotado para abordagem do problema foi verificar se a instituição possui condições efetivas de promover a inclusão social do adolescente no mercado de trabalho, propondo-se a avaliar os resultados alcançados com as ferramentas de gestão de pessoas baseadas em competências. Entende-se que as ferramentas da Administração possibilitam construir uma matriz para implementação de projetos dessa natureza podendo contribuir para identificar possíveis pontos de entrave e deficiência indicando caminhos que podem contribuir para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. A metodologia empregada para observação foi o estudo exploratório de caso com a adoção de técnica de observação participante, entrevista com envolvidos, sendo a análise baseada em pesquisa bibliográfica e documental visando contextualizar as questões básicas da exclusão social, especialmente a situação dos jovens carentes nas regiões mais pobres da cidade de São Paulo, complementando os estudos com uma busca por referencial no campo da administração que permitisse oferecer ou indicar algumas alternativas visando contribuir para amenizar os problemas identificados.

Palavras-chaves: Hospitalidade. Organização não-governamental. Inclusão Social. Competências. Administração.

ABSTRACT

The non-governmental organizations (NGO) play an important role as representatives of civil society for solving problems of social interest. They are regarded by authors such as Godbout as expressions of gift in modern societies. This research relates considerations on the efficiency of such actions based on the study of actions performed by the non-governmental organization Aldeias Infantis SOS Brasil in Rio Bonito neighborhood, São Paulo city in its attempt to act in the social insertion of poor youngsters. The focus adopted to approach this issue was to verify whether the institution has effective condition to create the social inclusion of the teenagers in the market, and at the same time it proposes to evaluate the results achieved with tools for personnel management based on competencies. It is taken for granted that the Administration tools make possible the construction of a matrix to implement projects as such, which can contribute to identify troublesome and deficient points, thus suggesting ways which may contribute for the management of personnel in organizations of the so called Third Sector. The methodology employed for the observation was the exploratory study of cases together with a technique of participant observation as well as interviews. The analysis was based on bibliographical research and documents aiming at contextualizing basic questions of social exclusion specially that of poor teenagers of the poorest areas in São Paulo city complementing the studies with a search for a reference in the administration field which might offer or suggest some alternatives that would contribute to mitigate the problems identified.

Key-words: Hospitality. Non-governmental organizations. Social inclusion. Competencies. Administration.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
AIDS	Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
ARVs	Anti-retrovirais
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Mundial
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
CNEA	Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas
CNUAD	Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento
COFINS	Contribuição ao Fundo de Investimento Social
CSLL	Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
CVSP	Centro de Voluntariado de São Paulo
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística Estudos Sócio-Econômicos
EEPG	Escola Estadual Primeiro Grau Professor Santo Dias
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
HIV	Vírus de Imunodeficiência Humana
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITCMD	Imposto sobre Transmissão Causa <i>Mortis</i> e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos
NCJ	Núcleo de Capacitação de Jovens
OIT	Organização Internacional de Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde

ONGs	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organizações da Sociedade Civil
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil e Interesse Público
PACS	Programa de Agentes Comunitários de Saúde
PDCA	<i>Plan/Do/Check/Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PSF	Programa Saúde da Família
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TMI	Taxa de Mortalidade Infantil
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UNICAMP	Universidade de Campinas
UPF	Utilidade Pública Federal

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis organizacionais.....	54
Figura 2 - Níveis de habilidades gerenciais	66
Figura 3 - Aldeias Infantis SOS Brasil.....	82
Figura 4 - Perfil de renda dos moradores da zona leste em 2003	85
Figura 5 - Tipos de moradia dos pesquisados da zona leste em 2003	86
Figura 6 - Escolaridade dos moradores da zona leste em 2003	86
Figura 7 - Idade dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias em 2003.....	89
Figura 8 - Escolaridade dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias em 2003	89
Figura 9 - Áreas de interesse dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias.....	90
Figura 10 - Renda familiar dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias em 2003.....	91
Figura 11 - Nível de ocupação dos alunos EEPG Prof. Santo Dias em 2003.....	91
Figura 12 - Horário das atividades alunos EEPG Prof. Santo Dias em 2003.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais áreas de atuação das ONGs.....	43
Tabela 2 - ONGs, segundo as principais categorias de público atingido.....	43
Tabela 3 - Fonte de recursos.....	46
Tabela 4 - ONGs por obtenção de Declaração de Utilidade Pública ou no Registro no Conselho Nacional de Assistência Social.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Problemas Sociais.....	34
Quadro 2 - Retrato do Terceiro Setor.....	37
Quadro 3 - Os vinte maiores doadores americanos.....	47
Quadro 4 - Ciclo de melhoria.....	53
Quadro 5 - Conteúdos concretos da competência.	63
Quadro 6 - Tipos de Estratégia e formação de competências individuais	64
Quadro 7 - Índice assassinatos nos diferentes bairros na cidade de São Paulo.....	85
Quadro 8 - Programas do Centro Social do Rio Bonito em 2004.....	87
Quadro 9 - Roteiro para a realização de um curso.....	98

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO 1 – CIDADANIA E INCLUSÃO SOCIAL NO MERCADO DE TRABALHO	20
1.1 Organizações Não-Governamentais e Suas Relações Com a Dívida	20
1.1.1 Fundamentos da abordagem metodológica da pesquisa	23
1.2 Cidadania e Questão Social	24
1.2.1 A desigualdade social e políticas de inclusão social	26
CAPÍTULO 2 – AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS DO TERCEIRO SETOR	33
2.1 Composição e Áreas do Terceiro Setor	39
2.2 Captação de Recursos	45
2.3 Voluntariado	48
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	51
3.1 Estudo de Competências	57
3.1.1 Competências individuais	58
3.1.2 Alinhamento de competências individuais e organizacionais	59
3.1.3 Apropriação do conhecimento	61
3.1.4 Elementos concretos da competência	62
3.1.5 Competências gerenciais: o papel do gerente	65
3.2 Liderança	68
3.3 Legislação do Terceiro Setor no Brasil	69
3.3.1 Certificado de Utilidade Pública Federal	73
3.3.2 Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos	77
3.3.3 Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público	78
3.3.4 Registro no Conselho Nacional de Assistência Social	79
CAPÍTULO 4 – ALDEIAS INFANTIS SOS BRASIL DO RIO BONITO	81
4.1 O Centro Social da Aldeia do Rio Bonito	84
4.1.1 O Programa Núcleo de Capacitação de Jovens (NCJ)	88
4.2 Trabalho Voluntário no EEPG Professor Santos Dias	95
4.3 Sugestões para Implementação de Cursos	98
4.4 Pesquisa de Campo – Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens (NCJ)	108
4.4.1 Resultado da pesquisa de campo	108
4.5 Pesquisa de Campo - Projeto Programa Voluntários do Centro Social do Rio Bonito com colaboradores	114
4.5.1 Resultados da pesquisa de campo	114
4.6 Pesquisa de Campo - Projeto Programa Voluntários do Centro Social do Rio Bonito com voluntários	117
4.6.1 Resultados da pesquisa de campo	117

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	119
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVA PESQUISA.....	124
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
BIBLIOGRAFIA	136
APÊNDICE 1 – ENTREVISTAS.....	138
APÊNDICE 2 – AUTORIZAÇÃO PARA AS ENTREVISTAS.....	155

INTRODUÇÃO

Esse estudo focando a inclusão social no mercado de trabalho por meio do trabalho realizado por Organizações Não-Governamentais (ONGs), foi iniciado sob a orientação da Professora Doutora Elizabeth Kyoko Wada estando inserido na linha de pesquisa Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo. Em face de mudanças ocorridas no mestrado que impossibilitaram a continuidade dessa orientação, após o exame de qualificação, a pesquisadora continuou a desenvolver o projeto sendo a orientação assumida pela Professora Doutora Ada de Freitas Maneti Dencker

A idéia de pesquisar organizações do Terceiro Setor decorre da crescente importância que estas estão assumindo enquanto agentes que potencializam as forças organizadas da sociedade, permitindo vislumbrar novos campos de trabalho voluntário. Um desses campos é o objeto focado por essa pesquisa: o trabalho social voltado às populações carentes formadas principalmente por crianças, adolescentes e mulheres de regiões periféricas da cidade de São Paulo.

A experiência adquirida pela pesquisadora em projetos sociais como docente e monitora no "Programa Profissão", projeto desenvolvido pelo Governo do Estado de São Paulo em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, foi o principal elemento motivador para o desenvolvimento desse estudo voltado ao universo dos adolescentes carentes, do município de São Paulo, que buscam uma formação que permita a sua inserção no mercado de trabalho. O programa citado oferecia cursos técnicos de um ano de duração para estudantes de escolas públicas, possibilitando o acompanhamento do processo de desenvolvimento, maturação e posterior inclusão no mercado de trabalho desses adolescentes.

Paralelamente à insuficiência de bibliografia com relatos de experiências foi outro motivo de incentivo para a pesquisadora, pois a produção acadêmica acerca do Terceiro Setor, evidenciada pela pesquisa bibliográfica realizada e centrada nas produções da Universidade de São Paulo, no Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor CEATS/FIA/USP, acrescida de buscas em *sites* de Terceiro Setor/ONGs e respectivas publicações, mostrou-se insuficiente para um

entendimento mais profundo dos resultados que vem sendo obtidos pelos projetos dessa natureza implementados por diversas entidades.

O objetivo geral inicialmente proposto para a pesquisa, foi o de procurar entender sob o aspecto da gestão, os projetos de inserção social dos jovens das ONGs Aldeias Infantis SOS Brasil do Rio Bonito no estado de São Paulo e sua relação com a temática da hospitalidade. A percepção da pesquisadora era de que os referenciais teóricos da hospitalidade poderiam oferecer instrumentos para a análise e interpretação de trabalhos que possuíam como foco a redução da exclusão social. Essa idéia foi reforçada pela leitura de autores como Godbout (1999) que trabalham a questão das ONGs relacionadas ao paradigma da dádiva, analisando o problema no contexto do capitalismo global e das relações entre os países do primeiro mundo e os dos países sub-desenvolvidos.

Foram definidos como objetivos específicos para o estudo: verificar os resultados alcançados nos projetos de inserção social dos jovens sob o ponto de vista da administração das organizações do Terceiro Setor e contribuir para estudos sobre ONGs que atuam na inclusão no mercado de trabalho, por meio da sistematização dos resultados concretos observados na experiência das aldeias.

O problema proposto para a pesquisa indagava se as ações das ONGs Aldeias SOS Infantis (uma organização que trabalha em âmbito internacional), em sua atuação no Brasil, voltadas à projetos de inserção do jovem de fato promoviam a inclusão dos jovens no mercado de trabalho. Esse questionamento se justifica, na medida em que é possível que as ações empreendidas não promovam os resultados esperados, sendo possível que um dos entraves no caso da não obtenção dos resultados pretendidos esteja na falta de continuidade dos programas e na ausência de uma gestão profissional das organizações que atuam no Terceiro Setor.

A escolha da ONG Aldeias Infantis SOS Brasil do Rio Bonito foi motivada pelo seu perfil de oferecer programas de atendimento à comunidade do entorno do Centro Social do Rio Bonito, localizada no distrito administrativo da Capela do Socorro, que abrange os bairros de Cidade Dutra, Grajaú, Socorro, Marsilac e Parelheiros, áreas que os indicadores sociais identificam como sendo os de menor renda familiar e de maior crescimento de crianças na faixa de zero à seis anos, sendo que 27,3% da população possui renda de até três salários mínimos. A instituição oferece vários programas como: Creche-Educação Inicial, Educação

Integral-NISC, Núcleo de Capacitação de Jovens-NCJ, Capacitação de Agentes Sociais e Lideranças e Programa de Fortalecimento da Família.

O Núcleo de Capacitação de Jovens oferece programa de um ano de duração, para o desenvolvimento de competências que propiciem a inserção de 90% dos jovens atendidos, no mercado de trabalho atual e futuro, envolvendo as famílias e a comunidade neste processo de inserção. Atende cento e vinte jovens na faixa etária de quatorze a vinte e um anos e desenvolve formação em: Informática, Linguagem e Redação Empresarial, Relações Humanas, Planejamento de Carreira, e Espanhol.

A dissertação foi estruturada em quatro capítulos, iniciando por uma reflexão referente a cidadania, inserção social e o papel do Terceiro Setor. A seguir discorre-se aspectos da gestão no Terceiro Setor, dedicando-se o capítulo final a uma exposição de elementos relevantes identificados no projeto desenvolvido pela Aldeia SOS Infantis do Rio Bonito.

Nas considerações finais apresenta-se um balanço das atividades desenvolvidas frente aos objetivos iniciais propostos pela pesquisa.

Metodologicamente a pesquisa se configura como um estudo exploratório de caso que utiliza diferentes técnicas de abordagem qualitativa. Na etapa inicial a pesquisadora entrou como voluntária na organização com o objetivo de compreender melhor as dinâmicas envolvidas no fenômeno que se propunha a estudar. Essa etapa de observação participante permitiu o desenvolvimento de um quadro de referência mais próximo da realidade e a identificação das possibilidades que poderiam ser abordadas pela pesquisa. Em um segundo momento houve a necessidade de um distanciamento que permitisse uma análise mais isenta dos fenômenos observados. Com a experiência adquirida na fase exploratória inicial a pesquisadora retornou aos referenciais da teoria da administração, optando por identificar elementos que pudessem favorecer a gestão em instituições com o perfil estudado. Para tanto a opção metodológica adotada foi a análise de uma unidade da organização, procurando verificar elementos que pudessem ser identificados como favoráveis ou desfavoráveis para um melhor desempenho na implementação do projeto.

Espera-se que a experiência aqui relatada possa contribuir para o entendimento de questões importantes relacionadas à gestão de projetos de

inserção social para jovens e adolescentes, desenvolvidos por organizações não-governamentais.

CAPÍTULO 1

CIDADANIA E INCLUSÃO SOCIAL NO MERCADO DE TRABALHO

Este capítulo procura relacionar questões de cidadania e inclusão social, buscando identificar o papel desempenhado pelas organizações do Terceiro Setor enquanto agentes atuantes neste processo.

A idéia predominante, no senso comum, é que as ONGs reúnem, via de regra, pessoas dispostas a trabalhar coletivamente para a defesa da cidadania, dos direitos humanos e do meio ambiente, atuando na construção de uma sociedade mais participativa e justa. Nesse conjunto os programas voltados para o público jovem, de populações carentes, assumem a missão de fazer com que esses adolescentes se tornem cidadãos dispostos a pensar e agir coletivamente, desenvolvendo uma consciência das relações e implicações que existem entre o meio social e o mercado de trabalho.

1.1 Organizações Não Governamentais e Suas Relações Com a Dívida

As organizações se voltam para minimizar múltiplos problemas como a educação, pobreza, discriminação de gênero e raça, procurando enfrentar a questão do desamparo de crianças e adolescentes, submetidas muitas vezes à violência decorrente de carências públicas (saúde, transporte, saneamento), moradia, cultura e comunidade.

No contexto do capitalismo global Godbout,(1999, p. 76) observa sobre o papel das ONGs:

[...] as organizações não-governamentais (ONGs), nas suas relações com o Terceiro Mundo e portanto com estrangeiros, tentam sobretudo reduzir o número de intermediários e subordinar a sua função a uma ligação direta "doador-receptor", aproximar os doadores de ajuda ao Terceiro Mundo e os receptores, personalizar a relação entre eles, tomando assim explicitamente suas distâncias com relação à "solidariedade delegada" que caracteriza o Estado. Eis talvez o motivo principal do seu sucesso.

Ainda segundo Godbout (1999, p. 77):

A dádiva é um sistema livre, ao passo que o Estado recolhe contribuições obrigatórias automáticas dos cidadãos - o imposto, como o nome indica - e age com os cidadãos em virtude de leis, regulamentos e normas pré-estabelecidas, tendo por objetivo e ideal tratar todo o administrado da mesma maneira. O Estado tem horror à diferença, fonte potencial de desigualdades e preferências subjetivas. A dádiva, ao contrário, só vive disso: afinidades, ligações privilegiadas, personalizadas, que não apenas caracterizam por definição as relações pessoais, mas também são a base dos organismos cujo princípio de funcionamento é a dádiva. Mesmo quando se aplica a estranhos, a dádiva é um sistema de circulação de coisas imanente aos próprios vínculos sociais, ao passo que a circulação governamental se faz num sistema situado externamente aos cidadãos e a suas relações.

Entende-se que ações destinadas ao fortalecimento dos vínculos sociais, que estão na base do paradigma da dádiva, são importantes para superar os mecanismos de exclusão típicos das economias capitalistas e dos processos de concentração de capital. Essas dinâmicas exclusivas, próprias do processo produtivo, acabam gerando problemas na medida em que os excluídos passam a reivindicar seus direitos de cidadão.

É possível perceber que as ações do Estado, geralmente de caráter assistencialista, não atendem a essas demandas no sentido de apresentar soluções que possibilitem de fato a inclusão social. Programas assistencialistas atuam com o objetivo de manter a população de baixa renda minimamente satisfeita para que não seja uma ameaça. O crescente processo de exclusão mostra que um grande contingente de pessoas cria formas de garantir sua própria sobrevivência fora do sistema, seja no mercado informal de trabalho ou junto ao crime organizado, sendo este um dos aspectos perversos do processo. A pobreza torna mais fácil o aliciamento de jovens, adultos e crianças para que ingressem no mundo do crime atuando como vendedores de drogas e mesmo vigias de morros para avisar quando chegam policiais, como é freqüentemente veiculado em jornais do Rio de Janeiro e São Paulo.

Observa-se que, pelo menos aparentemente no caso brasileiro o Estado se apresenta freqüentemente ausente e inerte no que tange às políticas sociais, o que faz com que a sociedade passe a assumir um papel mais relevante na busca de soluções.

Essa atuação da sociedade, realizada por meio das organizações do Terceiro Setor é explicada no campo da hospitalidade pelo autor Godelier (2001, p. 25) a partir do dom:

...o fim do século XX, a bandeira da caridade, outrora carregada pelas instituições das diversas igrejas cristãs, católicas e protestantes, foi retomada no Ocidente pelas organizações não-governamentais e, às vezes, até mesmo pelos estados.

Godelier ao enfatizar a importância das ONGs caracteriza a hospitalidade como dom caritativo, assinalando o caráter laico que essa assume utilizando inclusive a mídia para veicular imagens de todas as agruras, males e desgraças que assolam o mundo. Diferentemente do Estado e do Mercado, as Organizações do Terceiro Setor são entidades privadas e sem fins lucrativos que contam com a participação de voluntários. Godbout (1999, p. 92), ressalta que:

as atividades voluntárias estão mais próximas do vínculo social, são imanentes ao vínculo, estão fora da relação salarial. Atualmente as pessoas estão engajadas em um trabalho voluntário o fazem por prazer e retiram disso mais do que dão, até mesmo no caso dos grupos onde o serviço prestado é unilateral e não recíproco.

Outros autores que trabalham a questão da hospitalidade como Gotman (2001) consideram que a hospitalidade seria o processo de agregação do outro à comunidade, sendo a inospitabilidade o inverso. No Brasil existe uma dificuldade nessa agregação do outro quando se trata de comunidades carentes por falta de uma cultura participativa, conforme assinala Dencker (2004). Para a autora essa ausência de uma cultura de participação faz com que as pessoas deixem de se sentir responsáveis pelo que ocorre no seu entorno.

Embora muito se fale em solidariedade, participação, e mesmo em inclusão social, existe uma dificuldade por parte das ciências socialmente aplicáveis em trabalhar essa questão, como aponta Godbout (1999, p. 253):

Como, em virtude de que proeza as ciências sociais conseguem falar dos vínculos sociais sem usar as palavras que os designam na vida corrente: desprendimento, perdão, renúncia, amor, respeito, dignidade, redenção, salvação, reparação, compaixão, tudo que está no cerne das relações ente os seres e que é alimentado pela dádiva?

Essa dificuldade apontada acima se refletiu na metodologia adotada na pesquisa indicando a necessidade de optar por um método exploratório, essencialmente qualitativo, procurando identificar indícios desses vínculos no estudo sobre as Aldeias Infantis SOS Brasil do Rio Bonito na cidade de São Paulo.

1.1.1 Fundamentos da abordagem metodológica da pesquisa

Conforme indicado na introdução o primeiro momento da pesquisa foi de imersão no problema por meio de pesquisa participante realizada com o objetivo de permitir uma maior compreensão do universo estudado. Nesta fase se observaram as recomendações de Minayo (2000) de registrar em um caderno, observações sobre conversas informais, comportamentos e expressões que diziam respeito ao tema da pesquisa. Isso permitiu uma maior percepção do cotidiano, pois como observa Becker (1999, p. 120), sobre essa técnica de pesquisa:

O observador se coloca na vida da comunidade de modo a poder ver, ao longo de um certo período de tempo, o que as pessoas normalmente fazem enquanto realizam seu conjunto diário de atividades. Ele registra suas observações o mais breve possível depois de fazê-las. Ele repara nos tipos de pessoas que interagem umas com as outras, o conteúdo e as conseqüências da interação, e como ela é discutida e avaliada pelos participantes e outros depois do evento. Ele tenta registrar este material tão completamente quanto possível por meio de relatos detalhados de ações, mapas de localização de pessoas enquanto atual e, é claro, transcrições literais das conversações.

Para entrar no universo de referência observado a pesquisadora assumiu um papel como voluntária na instituição e realizou entrevistas com pessoas em posição de gerenciamento e direção, funcionários responsáveis pela seleção e recrutamento, docentes dos cursos ministrados para os adolescentes e também com voluntários desses cursos.

A entrevista foi considerada adequada enquanto procedimento metodológico nesta fase, pois conforme Jahoda (*apud* MINAYO 1998, p. 108):

[...] a entrevista fornece dados secundários e primários, referentes a fatos, idéias, crenças, maneira de pensar; opiniões, sentimentos, maneiras de sentir; maneiras de atuar; conduta ou comportamento presente ou futuro; razões conscientes ou inconscientes de determinadas crenças, sentimentos, maneiras de atuar ou comportamentos.

Houve o cuidado de procurar investigar as mesmas questões em diferentes perspectivas o que fez com que se procurasse seguir um roteiro semi-estruturado, pois segundo Lodi (1974, p. 16) “o propósito é obter respostas às mesmas perguntas, posteriormente serão comparadas e as diferenças irão refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”.

Na fase final, que procurou avaliar as formas de gestão, a pesquisa foi realizada pela *internet* procedendo-se o envio de questões e permitindo que o entrevistado registrasse por escrito as respostas. Para avaliar as respostas obtidas a pesquisadora recorreu ao referencial teórico da administração tentando construir uma matriz que permitisse avaliar pontos comuns na unidade da ONG observada.

A matriz pretende possibilitar uma análise das formas de gestão empregadas na unidade da ONG onde foi realizado o estudo de caso, considerando como pontos principais na gestão e resultados obtidos: a forma de atuação dos colaboradores, o grau de envolvimento com a comunidade e principalmente a sustentabilidade e continuidade dos projetos. A questão da continuidade é nesse campo de atuação um elemento essencial uma vez que já existem estudos que indicam ser a descontinuidade dos projetos um fator que causa frustração nas comunidades, sendo mais prejudicial a descontinuidade do que a inexistência de ações.

1.2 Cidadania e Questão Social

Entende-se que a cidadania é resultado do respeito a um conjunto de direitos civis, políticos e sociais, e que no Brasil nem sempre esses direitos são respeitados o que exige um esforço por parte da sociedade na consolidação desses direitos. Covre (1991, p. 11) define que:

Cidadania é o próprio direito à vida no sentido pleno. Trata-se de um direito que precisa ser construído coletivamente, não só em termos do atendimento às necessidades básicas, mas de acesso a todos os níveis de existência, incluindo o mais abrangente, o papel do homem no Universo.

Os direitos civis dizem respeito sobre o direito de se dispor do próprio corpo, locomoção e segurança. Segundo Carvalho (2004) o fator mais negativo para a cidadania no Brasil foi a escravidão, iniciada com a importação de escravos na segunda metade do século XVI. Ainda hoje, em pleno século XXI não é raro encontrar na mídia denúncias da existência de fazendas, principalmente nas regiões Norte e Nordeste do país, que mantêm e tratam trabalhadores rurais como escravos.

Também os períodos de ditadura, com o cerceamento da expressão e da liberdade, comprometeram o desenvolvimento da cidadania.

No plano dos direitos sociais, que para Covre (1999) se refere ao atendimento das necessidades humanas básicas: alimentação, habitação, saúde e educação, a cidadania fica comprometida na medida em que não se tem acesso ao trabalho e a um salário digno.

Cohn (2000) afirma que os direitos sociais no Brasil traduzem-se em políticas e programas sociais que abrangem dois públicos distintos: os cidadãos, que podem usufruir um sistema de proteção social (por poderem contribuir tem direito a ele); e os pobres que (por serem incapazes de contribuir) mal conseguem sobreviver e acabam se tornando grupos carentes e socialmente mais vulneráveis. A autora identifica uma ambigüidade na questão social no país:

[...] a questão social no país se defronta: de um lado o traço paternalista com que a questão social é tratada no país, e de outro, o traço clientelista do padrão de atuação do Estado brasileiro no setor, em seus distintos níveis de poder. Isto é, a característica de as políticas sociais comandadas pelo Estado reproduzirem a subalternidade dos segmentos mais pobres da população, reforçando assim seu auto-reconhecimento como sujeitos dependentes dos favores personalizados do Estado ou individuais de membros das elites políticas, locais, estaduais e/ou nacionais. (COHN, 2000, p. 390)

Os direitos sociais no Brasil até hoje se confundem com filantropia e assistência social, no caso dos pobres, ou privilégios quando são assalariados inseridos no mercado de trabalho. Por outro lado a questão social é tratada de maneira segmentada e fracionada, fazendo com que sua implementação, ao contrário de promover a inclusão social dos cidadãos, assuma o significado da diferenciação e reprodução da subalternidade das classes assalariadas do país (COHN, 2000).

Os direitos políticos, dizem respeito às possibilidades de participar da sociedade de forma digna e tendo poder decisório sobre a sua própria vida. Segundo Covre (1999, p. 15), os direitos políticos se referem:

à deliberação do homem sobre sua vida, ao direito de ter livre expressão de pensamento e prática política, religiosa etc. Mas, principalmente, relacionam-se à convivência com os outros homens em organismos de representação direta (sindicatos, partidos, movimentos sociais, escolas, conselhos, associações de bairro, etc.) ou indireta: (pela eleição de governantes, parlamento, assembléias) resistindo a imposições dos poderes (por meio de greves, pressões, movimentos sociais). E, ainda, dizem

respeito a deliberações dos outros dois direitos, os civis e os sociais – esclarece quais são esses direitos e de que modo chegar a eles.

No Brasil em função de sua história social os costumes se configuram muitas vezes como obstáculos para a legitimação dos instrumentos de participação popular. Benevides (1991, p. 193) considera que é necessária uma mudança nos costumes para que a sociedade supere uma experiência que se apresenta marcada pelo mando e favor, sendo preciso excluir privilégios para que o país se democratize de fato, tornando possível o exercício de uma cidadania ativa, que resulte em uma participação política maior.

1.2.1 A desigualdade social e políticas de inclusão social

Carvalho (2004) afirma que a cidadania política não produziu até gora cidadania social, a liberdade não produziu igualdade. As razões para isso seriam: entrada recente do povo na política, curto período de prática representativa, interrupções autoritárias, baixa escolaridade e altos níveis de pobreza.

Procurando enfrentar esse problema a Organização das Nações Unidas lançou há dois anos as Metas do Milênio, que se compõem de um conjunto de oito princípios com o objetivo de promover o desenvolvimento global. A iniciativa é uma mobilização da sociedade civil, governo e empresas para disseminar e promover debates sobre as metas propostas pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2000, para 189 países signatários.

O ano de 2015 foi estipulado como o ano internacional para o cumprimento das seguintes metas:

- 1.^a meta: acabar com a fome e a miséria.
- 2.^a meta: educação básica de qualidade para todos.
- 3.^a meta: igualdade entre sexos e valorização da mulher.
- 4.^a meta: reduzir a mortalidade infantil.
- 5.^a meta: melhorar a saúde das gestantes.
- 6.^a meta: combater a Aids, a malária e outras doenças.
- 7.^a meta: qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.
- 8.^a meta: todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

O Brasil ainda não cumpriu o “Objetivo do Milênio” referente à erradicação da fome e da extrema pobreza. Entre 1993 e 2004 houve redução na extrema pobreza, o índice caiu de 12,4% da população brasileira para 5,33%. Mesmo assim existem no país 13 bolsões de pobreza com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) idêntico ao de Uganda, na África. O Brasil é um país de extremos. Enquanto na Grande São Paulo, o município de São Caetano do Sul, possui IDH igual ao da Itália, no interior de Pernambuco o município de Manari é um exemplo de bolsão de miséria. Com 13.028 habitantes possui apenas 162 habitantes com emprego formal, cerca de 80% da população adulta é analfabeta, a renda familiar não ultrapassa R\$ 70 por mês e dos 2,9 mil domicílios cadastrados, apenas 12 dispõem de água encanada e 744 tem banheiro. A cidade não possui hospital, esgoto, rua asfaltada, banco ou órgão do Poder Judiciário. Como Manari existem no Brasil 600 municípios, nos quais vivem 26 milhões de pessoas, e o IDH é igual ao de Uganda (0,489) que ocupa a 147ª posição numa lista de 175 países.

Com relação a meta número dois, que se refere à universalização do ensino básico do qual três milhões de crianças são excluídas, a Organização Internacional de Trabalho (OIT) divulgou dados compilados pela Universidade de Campinas (UNICAMP) a partir de informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) entre 1992 e 2003, a projeção é de que o Brasil não irá cumprir a meta. O levantamento mostrou que entre 1992 e 2003 o número de crianças que trabalham caiu 39,19%, no entanto se for mantido o atual ritmo, a erradicação do trabalho infantil se concretizará somente em 2022.

Os jovens e crianças excluídos da escola precisam procurar trabalho e esta situação resvala na interrupção de todo um processo educacional. Kowarick *et al.* (1999) ressaltam que o trabalho prematuro além de revelar o comprometimento do futuro, induz a um duplo fator de marginalização, pois gera uma socialização deficiente (ausência de conhecimentos básicos de caráter instrumental) e uma ocupação que se mostra muito limitada devido à viabilidade de capacitação profissional. Ações como programas de transferência de renda com condicionalidades, como o Bolsa-Família, programa de transferência de renda destinado às famílias em situação de pobreza, com renda *per capita* de até 100 reais mensais, que associa à transferência do benefício financeiro o acesso aos direitos sociais básicos – saúde, alimentação, educação e assistência social. (O Bolsa-Família unificou todos os benefícios sociais: bolsa-escola, bolsa-alimentação, cartão-

alimentação e o auxílio-gás do governo em um único programa) tem sido aclamado pelo Banco Mundial como modelo mundial no combate ao trabalho infantil e o percentual de crianças entre cinco a seis anos e quinze a dezessete anos fora da escola caiu significativamente.

A educação é um fator estratégico, pois pesquisas indicam que o ensino é o elemento que mais afeta de modo positivo a consciência cívica e a mobilização política (CARVALHO, 2004). Educação escolar no Brasil é composta por educação básica e educação superior. A educação básica é dividida em três níveis: educação infantil (ou pré-escola), ensino fundamental (que compreende da 1^a. à 8^a. série) e ensino médio. A Lei e Diretrizes e Bases da Educação estabelece a obrigatoriedade e gratuidade do ensino fundamental, com duração de nove anos, para todas as crianças dos 6 aos 14 anos, inclusive para quem não teve acesso na idade apropriada. A Constituição Federal de 1988 introduziu diversas mudanças legais, conferindo maior autonomia e descentralização ao ensino. Dentre essas, foi estabelecida uma ampliação do repasse de recursos da União para estados e municípios. No que se refere ao financiamento do ensino, a Constituição determina que o governo federal deve aplicar no mínimo, 18% de suas receitas em impostos e transferências, com a manutenção e o desenvolvimento da educação como um todo, enquanto os governos estaduais e municipais obrigam-se a aplicar ao menos 25%.

Considerando a meta número três, gênero, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), revela que o contingente feminino suplantou o masculino em atividades como educação, são maioria nos três níveis de ensino – básico, médio e superior. A evolução das mulheres é tão contundente que já se aponta para um novo problema, como amainar a desvantagem dos homens em relação às mulheres. Percebe-se no entanto que as mulheres ainda têm a pior remuneração, ganham salários em média 30% inferiores, além de serem pouco representadas na política e nos cargos executivos das empresas.

A meta número quatro, mortalidade infantil tem se mostrado satisfatória, segundo pesquisa do Ministério da Saúde, 42% foi a redução da mortalidade infantil entre 1990 e 2002. O Programa Saúde da Família (PSF) foi oficialmente instituído pelo ministério da Saúde em 1994, constituídos de equipes multiprofissionais: médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem, agentes de saúde e odontologistas. Tem como prioridade as ações de prevenção, promoção e recuperação da saúde das pessoas de forma integral e contínua. Programa de

Agentes Comunitários de Saúde (PACS) visa promover uma interação direta e efetiva entre a comunidade e o serviço de saúde local. A proposta básica consiste no esclarecimento da população sobre cuidados com a saúde e seu encaminhamento a postos de saúde ou a serviços especializados em caso de necessidade que não possa ser suprida pelos próprios agentes. De acordo com a pesquisa “Uma Avaliação do Impacto do PSF na mortalidade Infantil no Brasil”, do Ministério da Saúde, para cada 10% de aumento na cobertura populacional do PSF há uma redução média de 4,6% na Taxa de Mortalidade Infantil (TMI) e Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS), instrumentos de reorganização da Atenção Básica no Brasil, se constituem em importantes atores no combate à mortalidade infantil, assim como a Pastoral da Criança. A Pastoral da Criança é um organismo de ação social da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) que trabalha com saúde, nutrição e educação da criança, da gravidez aos seis anos de vida, envolvendo famílias e comunidades. Iniciou suas atividades em 1983, no Paraná e criou metodologia própria. Esta metodologia conta com três grandes momentos de intercâmbio de informações que ajudam no fortalecimento da solidariedade: visitas domiciliares mensais, realizadas pelos líderes, a cada família acompanhada; Dia do Peso, quando cada comunidade se reúne para pesar todas as suas crianças; e reuniões mensais entre os líderes de uma mesma comunidade para refletir e avaliar o trabalho realizado no mês anterior e para reforçar a soma de esforços para superar as dificuldades. Em todas as comunidades atendidas coloca-se em prática um conjunto de ações que vão daquelas voltadas para a sobrevivência e o desenvolvimento integral da criança até a melhoria da qualidade de vida das famílias carentes.

A alfabetização feminina foi considerada o principal fator de proteção contra a mortalidade infantil, ao se reduzir a taxa de analfabetismo feminino em 10%, a mortalidade infantil diminuiu em até 16,8%.

A meta número cinco, saúde feminina é outro grande desafio, pois o sistema público de saúde não está devidamente preparado para assegurar atendimento de qualidade para as mulheres carentes. O Brasil possui uma taxa de 260 mil internações anuais por abortos malfeitos e uma taxa de mortalidade de 73 mulheres a cada 100 mil partos, o triplo dos indicadores dos países desenvolvidos. A Organização Mundial de Saúde recomenda que 15% dos partos sejam por cesariana. No Brasil o índice é de 50%.

A sexta meta prevê que até 2015 seja detida a propagação do Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV) e a Síndrome de Imunodeficiência Adquirida (AIDS). O Brasil + 6, “Iniciativa para Expandir a Atenção e o Apoio a Mulheres Grávidas, Crianças e Adolescentes nas áreas de Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV), AIDS e Sífilis, foi lançado em 2004 em parceria com o UNICEF. Garante-se o direito de mulheres grávidas e adolescentes conhecerem o seu estado de saúde em relação à essas enfermidades, reforçando-se métodos de prevenção e promovendo-se aconselhamento sobre tratamento e transmissão vertical do HIV/AIDS da mãe para a criança, durante a gestação ou durante o parto. O governo brasileiro está fornecendo a título de doação medicamentos Anti-retrovirais (ARVs) a seis países: Bolívia, Paraguai, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Timor Leste O relatório divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), faz citações elogiosas ao Brasil, que se tornou referência mundial devido ao programa brasileiro de distribuição de medicamentos contra a AIDS, embora doenças como malária, tuberculose e hanseníase ainda apresentam índices elevados.

A meta número sete, a questão ambiental, o cumprimento das metas se mostra distante, com relação a crescente devastação na Amazônia e a falta de saneamento básico nos chamados “assentamentos precários” - favelas, cortiços e outros aglomerados urbanos. O Brasil é considerado um país de desempenho irregular e no relatório do Índice de Performance Ambiental 2006, se encontra em 4º lugar nas Américas e em 34º na classificação global. O relatório de Índice de Performance Ambiental é um estudo elaborado por pesquisadores da Universidade de Yale e Columbia nos EUA, faz uma avaliação de qualidade ambiental relacionada aos ecossistemas e à saúde humana em 133 países. O relatório, compilado pela primeira vez, é uma variação “em tempo real” do Índice de Sustentabilidade Ambiental. É uma tentativa de avaliar a performance atual dos países, no lugar de sustentabilidade a longo prazo. Entre os 16 indicadores considerados estão qualidade do ar, recursos hídricos, infra-estrutura sanitária, mortalidade infantil, energias renováveis, conservação da biodiversidade e emissões de gases do efeito estufa. A partir de critérios internacionais, os cientistas criaram um conjunto de metas ambientais e mediram a distância de cada país para atingir esses objetivos

A oitava meta, referente à inclusão por meio do trabalho, poderá ser alcançada desde que as ações de empresas, governo e Terceiro Setor sejam mais

bem coordenadas. Para isso é preciso que haja uma gestão mais eficiente, calcada na avaliação dos resultados e em maior articulação das ONGs e agentes governamentais.

O trabalho de inserção profissional é especialmente relevante no que diz respeito ao segmento de jovens entre 16 e 24 anos, faixa etária que é mais atingida pelo desemprego, representando 46,4% do total de desempregados em centros urbanos no Brasil. A expressiva presença juvenil na força produtiva urbana traz uma gama de novos desafios aos que tentam formular soluções para o mercado de trabalho nacional. O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos (DIEESE, 2004) apresentou um estudo sobre o tema “Juventude: Diversidades e Desafios no mercado de trabalho metropolitano”, destacando que as altas taxas de desocupação entre os jovens na faixa de 16 e 24 anos é quase duas vezes maior do que entre a população em geral. Constatou-se que dos 3,5 milhões de desempregados existentes no ano de 2004 em Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo e Distrito Federal, 1,6 milhão pertencia a essa faixa etária.

Em 2004, a taxa de desemprego para os jovens mais pobres situava-se entre 67,1% na Grande Salvador e 58,5%, na Região Metropolitana de São Paulo, no entanto jovens cujas famílias tem uma condição de maior poder aquisitivo, nota-se que as taxas de desemprego são menores. A inserção do jovem no mercado de trabalho, segundo o estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 07/09/2005), mostra uma grande disparidade devido a fatores como região, o sexo e a condição sócio-econômica da família.

Com relação a região nota-se que os jovens nordestinos encontram maiores dificuldades de inserção profissional, com taxas de desemprego superiores a 40%, enquanto em São Paulo o índice é de cerca de 30%. Outro dado relevante é que quanto mais baixo o poder aquisitivo da família mais cedo o jovem procura a inserção profissional. A classe média opta por um número maior de anos de estudo e ingressa mais tarde no mercado de trabalho. Os que não conseguem uma educação adequada comprometem seu futuro profissional.

O jovem de classe mais baixa que ingressa no mercado de trabalho e não pode continuar os estudos está fadado a ser excluído das oportunidades de melhoria social e econômica. Em São Paulo o percentual desses jovens que abandonam os estudos chegou em 2004 a 47,9%. Embora a taxa de desemprego feminina em São

Paulo seja mais baixa, Kowarick *et al.* (1999, p. 81) acredita que a análise das taxas de desemprego feminino apresenta outro fenômeno que classifica como desemprego “oculto”:

Por não aparecer nas estatísticas, de enorme contingente de mulheres que não dispõem de emprego nem estuda, mas que pro forma, desempenha atividade doméstica. É que a denominação de desempregado parece ser privilégio masculino em nossa sociedade. Mulher que não tem trabalho remunerado sempre arranja o que fazer em casa e, por isso não se declara desocupada.

Os dados apresentados demonstram a importância de que sejam desenvolvidas ações que permitam a superação desse problema por meio da interação de organismos que promovam a educação e a inserção profissional desse imenso contingente de jovens que estão à margem do mercado de trabalho, e conseqüentemente da sociedade.

CAPÍTULO 2

AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS DO TERCEIRO SETOR

Existe no Brasil uma grande desigualdade social causada pela má distribuição de renda esse constitui em um dos fatores da pobreza no país. O Brasil tem a segunda pior distribuição de renda do mundo. O acompanhamento do problema que vem sendo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2005) denominada “Radar Social”, indica que existe cerca de 53,9 milhões de brasileiros pobres.

Este estudo permite o acompanhamento dos principais indicadores sociais do país e conforme o Quadro 1 (p. 34) permite constatar o baixo desempenho dos programas destinados a melhorar os indicadores sociais. As medidas paliativas para deter o crescimento do desemprego (de 6,2% em 1995 para 10% em 2003), com o programa Primeiro Emprego lançado pelo Governo Federal, não obteve resultados satisfatórios.

O Brasil só perde em taxa de desemprego para Oriente Médio e Norte da África e África Sub-Saariana, sendo mais agravante o fato que 1% dos brasileiros se apropriam de parcela de renda semelhante à que detém metade dos brasileiros mais pobres. As políticas sociais não estão se mostrando eficazes para promover uma redistribuição de renda, promovendo a melhoria das condições econômicas dos mais pobres e reduzindo as distâncias sociais.

PROBLEMAS SOCIAIS

TRABALHO		DESIGUALDADE	EDUCAÇÃO
DESEMPREGO SOBE 1995 - 6,2% 2003 - 10%	RENDA CAI 1996 - R\$ 754 2003 - R\$ 639	RICOS 1% dos mais ricos Detém quase a mesma parcela de renda dos mais 50% dos mais pobres POBRES 53,9 milhões de pessoas (31,7% da população) têm renda até 1/2 salário mínimo INDIGENTES 21,9 milhões dos pobres (12,9 % da população) têm renda até ¼ do mínimo	14,6 milhões de analfabetos com 15 anos ou mais. BAIXA ESCOLARIDADE Brasileiros passam em média 6,4 anos na escola
TRABALHO INFANTIL número de crianças em milhões 1995 – 3,3 milhões 2003 – 1,7 milhões		SEGURANÇA Homicídios por 100 mil hab. 1980 – 11,4 2003 – 29,1	MORADIA FAVELAS 6,6 milhões de pessoas vivem em favelas ou assentamentos precários
SAÚDE Morrem 25,1 crianças a cada mil nascidas vivas e 73,1 mães a cada cem mil crianças nascidas vivas		SAÚDE MORTALIDADE ALTA por 100 mil hab. 72,7 óbitos – Câncer 151,7 óbitos – Problemas do coração Mortes por causas externas como violência chegam a 14,9 do total	MORADIA 41,8 milhões de pessoas, não têm acesso simultâneo a serviços de água, esgoto e coleta de lixo

Quadro 1 - Problemas Sociais
 Fonte: Ipea *in* Folha de S. Paulo 02/06/2005

A erradicação da pobreza é um programa a ser resolvido no longo prazo e que passa pela questão da inserção social da geração atual, por meio de reformas profundas que permitam resolver o problema do campo por meio de uma reforma agrária, criação e desenvolvimento de cooperativas, programas de micro-crédito e grandes investimentos em educação. Como isso não acontece a situação é contornada por meio de mecanismos de transferência de renda como cesta básica, renda mínima, bolsa-família entre outros programas do governo federal, e esmolas. Essas ações são ineficazes, pois geram dependência, impossibilitando a emancipação dos mais pobres.

De acordo com Demo (2002) é necessário distinguir distribuição de redistribuição de renda, distribuir implica em não mexer na estrutura da apropriação de renda, passar aos pobres o que sobra no orçamento; redistribuição mexe com a

estrutura de apropriação de renda, invertendo o processo de concentração, retira-se de quem tem em excesso e passa para quem precisa.

É justamente nesse contexto que o Terceiro Setor se revela, como uma espécie de mercado social formado pelas ONGs e outras organizações similares. Surge perante um Estado (primeiro setor) que se mostra impotente e ineficaz ante os inúmeros problemas sociais citados, fazendo frente ao mercado (segundo setor), que se interessa apenas pela produção de bens e serviços que dão retorno. O notável crescimento do Terceiro Setor nos últimos anos é fruto principalmente da lacuna política propiciada pelos setores públicos e privados.

Em função de sua existência recente ainda não existe um consenso acerca do termo “Terceiro Setor”. Isto é compreensível, pois se a compararmos com o surgimento do primeiro setor (o Estado moderno, originário das revoluções francesa e americana no século XVIII) e do segundo setor (a iniciativa privada do século XVII), percebe-se que é necessário um tempo para sua maturação.

Coelho (2000 p. 58) entende que o termo “Terceiro Setor” foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 70, e a partir da década de 80 passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus. Para ele o termo sugere elementos amplamente relevantes. Expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo com sua burocracia operante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública.

Terceiro Setor é utilizado para designar uma gama de organizações que também se denominam como Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil (OSC) e inúmeros termos e siglas (algumas com sentido juridicamente definido), como Organizações da Sociedade Civil e Interesse Público (OSCIP), instituições filantrópicas, instituições de caridade, no entanto o que elas têm em comum é o caráter sem fins lucrativos e a área de atuação voltada ao interesse público, coletivo ou social.

Motta (1994) afirma que o mercado existe para gerar lucro e o governo para prover a lei, ordem e a promoção do bem-estar geral e o Terceiro Setor existe para prover algum serviço ou alguma causa.

De acordo com o texto Marco Legal do Terceiro Setor, do Comunidade Solidária, o conceito de Terceiro Setor (*apud* BOUDENS, 2000, p. 5):

inclui o espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social. Compreende também as organizações voltadas para a defesa de grupos específicos da população, como mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção de esporte, cultura e lazer. Engloba as experiências de trabalho voluntário, pelas quais cidadãos exprimem sua solidariedade mediante doação de tempo, trabalho e talento para causas sociais.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentou um estudo sobre o Terceiro Setor denominado “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil-2002” que mostra o crescimento do Terceiro Setor de 1996 a 2002: de 107 mil para 276 mil organizações.

RETRATO DO TERCEIRO SETOR
Fundações privadas e associações sem fins lucrativos (2002)

ÁREA DE ATUAÇÃO	Número de fundações	Pessoal ocupado	Salário médio mensal (R\$)
Habitação	322	187	401
Saúde	3.798	351.890	821
Cultura e recreação	37.539	119.692	865
Educação e pesquisa	17.493	446.965	1.168
Assistência social	32.249	226.510	548
Religião	70.446	101.513	558
Associações patronais e profissionais*	44.581	84.402	780
Meio ambiente e proteção animal	1.591	3.006	1.007
Desenvolvimento e defesa de direitos	45.161	68.972	799
Outras	22.715	138.153	889
TOTAL	275.895	1.541.290	871

62% das entidades foram criadas a partir de 1990	25% desenvolvem atividades confessionais
44% estão situadas no Sudeste	1,5 milhão é o número de assalariados empregados no setor
77% não tem empregados	R\$ 871 é o valor do salário médio mensal

Perfil do setor no Estado de São Paulo (até 31/12/2002)

<p>58.557 é o total de entidades privadas sem fins lucrativos</p>	<p>As associações e fundações mais numerosas são:</p> <table> <tr> <td>Religiosas</td> <td>20.559</td> </tr> <tr> <td>Cultura e Recreação</td> <td>8.574</td> </tr> <tr> <td>Assistência social</td> <td>7.783</td> </tr> </table>	Religiosas	20.559	Cultura e Recreação	8.574	Assistência social	7.783
Religiosas	20.559						
Cultura e Recreação	8.574						
Assistência social	7.783						
<p>487.904 é o número de empregados assalariados</p> <p>R\$ 6,715 bilhões é o valor pago em salários e outras remunerações</p>	<p>Os setores que mais abrem vagas no Mercado formal:</p> <table> <tr> <td>Saúde</td> <td>137.236</td> </tr> <tr> <td>Educação e Pesquisa</td> <td>134.704</td> </tr> <tr> <td>Assistência social</td> <td>64.581</td> </tr> </table>	Saúde	137.236	Educação e Pesquisa	134.704	Assistência social	64.581
Saúde	137.236						
Educação e Pesquisa	134.704						
Assistência social	64.581						

*Inclui partidos políticos e sindicatos
 Quadro 2 - Retrato do Terceiro Setor
 Fonte: IBGE *in* O Estado de S. Paulo 11/12/2004

Em São Paulo há 58.557 entidades privadas sem fins lucrativos, segundo os critérios adotados, definidos com base em orientações da Divisão de Estatísticas das Nações Unidas. O universo das instituições sem fins lucrativos sofreu um recorte e cinco critérios possibilitaram criar uma identidade comum a um determinado grupo de organizações: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias.

As instituições que atenderam simultaneamente a estes cinco critérios foram enquadradas nas figuras jurídicas de fundações privadas ou associações sem fins lucrativos, por esta razão esse conjunto de entidades recebeu o nome de FASFIL, Com isto, de 500 mil entidades sem fins lucrativos, o número foi alterado para 276 mil.

Como se pôde observar no Quadro 2, o Terceiro Setor teve um crescimento nos últimos dez anos e desponta como um mercado de trabalho promissor que emprega, formalmente, 1,5 milhões de pessoas – três vezes mais do que o número de servidores federais na ativa -, pagando salários e outras remunerações no valor de R\$ 17,5 bilhões.

O crescimento detectado pelo estudo não indica uma redução do papel do poder público, pois as áreas em que foram registrados os maiores crescimentos não estão relacionadas a funções típicas do Estado, como saúde e educação. Os

números apontam muito mais na direção da organização da sociedade do que de uma substituição.

É preciso não confundir “coletivo” e “público” (FRANCO *apud* COELHO, 2000) explora essa diferença afirmando que nem todas as entidades pertencentes ao Terceiro Setor possuem fins públicos. Grande parte do setor é composta por organizações com fins coletivos privados, como por exemplo uma organização para observação de pássaros tropicais. São esses grupos de cidadãos que se associam, voluntariamente visando a um objetivo que só interessa a eles próprios, “que não tem a pretensão ou a obrigação de atender a um interesse comum da sociedade e, portanto, que não estão voltados para o bem comum ou para a chamada utilidade pública”

Franco (*apud* COELHO, 2000) declara que somente podemos dizer que têm fins públicos aquelas organizações do Terceiro Setor que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade. Assim teríamos apenas dois subgrupos dentre as organizações do Terceiro Setor que cumpririam essa finalidade: as que prestam serviços públicos e as que advogam direitos (de interesse geral e difuso da sociedade)

É importante ressaltar a questão do fim público, pois para que essas organizações tenham o *status* legal e sejam consideradas de utilidade pública no Brasil precisam cumprir essa finalidade.

Rifkin (2000) observa que o Terceiro Setor é na verdade o primeiro setor, pois quando se estabelece a civilização em primeiro lugar, estabelece-se a comunidade (o capital social), seguido pelo comércio e governo, ou seja, a comunidade surge em primeiro lugar. Montañó (2002) comunga do mesmo raciocínio e complementa afirmando que o termo Terceiro Setor é uma debilidade, pois ao considerar o “Terceiro Setor” como a sociedade civil, historicamente ele deveria aparecer como o “primeiro”.

Rifkin (2000) afirma que um dos grandes problemas do Terceiro Setor brasileiro é a falta de identidade e reafirma a importância da identidade para a ação política, que a seu ver seria fundamental para a própria consolidação do setor, pois por meio da atuação política seria possível influenciar a reforma da legislação reguladora do setor e estabelecer parcerias mais sólidas. Coelho (2000) complementa esse raciocínio ao considerar que sem identidade não há poder e conseqüentemente não há como o Terceiro Setor tratar como iguais o mercado e o

governo e enquanto aguarda, ele não consegue lidar com os problemas que a sociedade civil enfrenta.

Thompson (2000, p. 47) ressalta que o ponto de intersecção entre as organizações da sociedade civil ou no Terceiro Setor seria o fato de situar no centro do cenário, as pessoas:

Se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum do “Terceiro Setor” são as necessidades humanas uma certa utopia com relação ao social.

Cardoso (1999, p. 10) sentencia que a grande contribuição do Terceiro Setor se dá na busca e experimentação de soluções inovadoras para problemas que se propõe a enfrentar. É essa construção de novas formas de agir na área social que distingue a atuação do Terceiro Setor da ação governamental.

2.1 Composição e Áreas do Terceiro Setor

Para Fernandes (1999, p. 27):

[...] o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandem o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Na acepção de Tachizawa (2004) Organizações Não-Governamentais ONGs são entidades de natureza privada (não públicas) sem fins lucrativos que juridicamente são associações ou fundações.

Coelho (2000) enfatiza que a literatura brasileira tem utilizado o termo “Organização Não-Governamental” e Fernandes (1999) afirma que a dupla negação – “Não-Governamental” e “que não tem fins lucrativos”- enfatizam a relação com os outros dois setores. A primeira negação – Não-Governamental – além de não fazerem parte do governo se confundem com o Estado. A segunda negação indica que não são geridas pelo mercado, no entanto seus dirigentes prestam serviços voluntários sem remuneração.

Oliveira (*apud* COELHO, 2000) explica a dificuldade de se definir um termo pela negação:

A caracterização das ONGs como aquilo que não é governo "revela a dificuldade dos Estados em apreender a verdadeira natureza de um fenômeno que tem suas raízes em outro lugar" que não a esfera estatal; com uma história, valores e modos de atuação originais. A ninguém ocorreria definir um cidadão como aquele que não é governo. Do mesmo modo, ninguém diria que o fundamento da cidadania é não ser Estado. Significativamente nos Estados Unidos, sociedade em que o Estado nunca foi percebido como uma referência estruturadora da vida social as organizações de cidadãos são definidas por uma outra expressão: "sem fins lucrativos" (*not-for-profit*). Curiosamente, persiste a noção de uma definição pela negativa, embora aqui a referência diferenciadora seja o mundo das organizações privadas operando no mercado, em busca de lucro.

A denominação ONG não indica estrutura legal específica. Trata-se de pessoas jurídicas de direito privado, de natureza jurídica igual à das demais entidades que compõem o Terceiro Setor. O que as distingue são, entre outras características, a preocupação com o pleno exercício da cidadania, a militância e o ativismo, a resistência, a capacidade de mobilização em prol de questões ligadas ao meio ambiente, aos direitos humanos e às minorias (portadores de Vírus da Imunodeficiência Humana-HIV, mulheres, negros e crianças obrigadas a trabalhar), a determinação de não compactuar com a visão burocrática da questão social, o compromisso com o resgate dos valores humanos.

A participação das entidades sem fins lucrativos na sociedade brasileira data do final do século XIX, no entanto nas décadas de 1960 e 1970, foi quando se consolidaram as Organizações Não-Governamentais (ONGs). Falconer (1999) ressalta que as organizações no Brasil que compõem o Terceiro Setor não são recentes, exemplificando com a ação das Santas Casas de Misericórdia e as obras sociais, representantes mais recentes são as Organizações Não-Governamentais resultantes dos novos movimentos que emergem a partir dos anos setenta. Para o autor a construção do Terceiro Setor deu-se de fora para dentro: de fora do país e de fora do setor para dentro dele. Ressalta ainda que as entidades e fundações internacionais como a Fundação Ford foram as responsáveis pela introdução do conceito e valorização do Terceiro Setor em todo o mundo subdesenvolvido (FALCONER, 1999, p. 4):

Grandes fundações, igrejas e mesmo entidades governamentais de países capitalistas desenvolvidos que desde o final da década de oitenta passaram a investir maciçamente na (re)construção das sociedades civis do desmoronado bloco soviético.

A Fundação Kellog ficou caracterizada como um mecenato do Terceiro Setor, divulgou em toda a América Latina e outros países em desenvolvimento projetos que visavam o "fortalecimento da sociedade civil" para o estudo do Terceiro Setor e temas como filantropia e voluntariado. Por sua vez o Banco Mundial foi a instituição que mais colaborou para a consolidação deste campo no mundo em desenvolvimento, desde 1983 existe um comitê ONG-Banco Mundial.

As atividades das ONGs adquiriram maior visibilidade a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento – UNCED/CNUAD-Brasil – Rio 92, a ECO 92 e pelo Movimento pela Ética na Política (1993) que desencadeou a Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida, liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.

Korten (*apud* KISIL, 2000, p. 144) analisando a evolução argumenta que há três gerações de ONGs:

1. Geração um: foram estabelecidas com o objetivo de prestar assistência e bem-estar, em resposta a situações de emergência;
2. Geração dois: eram organizações de desenvolvimento local em pequena escala, que foram estabelecidas baseadas na teoria de que a melhoria sustentável no nível dos pobres dependem do aumento de sua capacidade em encontrar sus próprias necessidades, com seus próprios recursos; e
3. Geração três: são criadas como parte de sistemas sustentáveis de desenvolvimento, nos quais o auto-desenvolvimento depende de sistemas que unem as organizações públicas e privadas, integrando as iniciativas locais num meio ambiente de apoio para o desenvolvimento.

Kisil (2000, p. 143) classifica as organizações em três categorias:

1. Organizações de advocacia, quando seu maior objetivo é fazer *lobby* para defender interesse, ou lutar por problemas específicos ou grupos específicos da sociedade;
2. Organizações de caráter técnico, que fornecem informações, serviços de consultoria, acesso a determinadas tecnologias, ou programas de capacitação de recursos humanos, objetivando ajudar outras associações ou grupos sociais a obter o nível apropriado de operação, ou de

organização, ou de alcançar os recursos exigidos para subsistir – normalmente, essas organizações são chamadas organizações intermediárias;

3. Organizações prestadoras de serviços que tendem a se concentrar num número limitado de áreas particularmente no desenvolvimento dos serviços que atendem as necessidades humanas básicas como educação, saúde, habitação, bem-estar social, geração de oportunidades de emprego.

Embora haja uma gama de denominações, todas essas organizações estão propensas a ajudar no desenvolvimento de uma sociedade regida pela democracia que propiciem à população excluída a possibilidade e condições de exercerem a cidadania.

Kisil (2000, p. 142) aponta como sendo as principais características:

1. Elas não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias, no sentido de que não são organizações estatutárias emanadas do setor governamental;
2. São formadas, total ou parcialmente, por cidadãos que se organizam de maneira voluntária;
3. O corpo técnico normalmente resulta de profissionais que geralmente se ligam à organização por razões filosóficas e tem um forte compromisso com o desenvolvimento social;
4. São organizações orientadas para a ação; são flexíveis, inovadoras, rápidas e próximas às comunidades locais;
5. Geralmente fazem um papel intermediário; ligam o cidadão comum com entidades e organizações que podem participar da solução de problemas identificados. Assim, se por um lado fornecem algum tipo de serviço à comunidade, por outro têm que procurar fundos para seus programas em diferentes fontes de financiamento (o público em geral, doações, governo).

Tachizawa (2004, p. 23) reitera que a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (Abong, 2002) mostrou que as ONGs brasileiras estão mais focadas na área educacional.

Principais áreas de atuação	%
a) Educação	52,40
b) Organização popular e participação popular	38,27
c) Justiça e promoção de direitos	36,73
d) Fortalecimento de outras ONGS sem movimentos populares	26,02
e) Relação de gênero e discriminação sexual	25,00

Tabela 1 - Principais áreas de atuação das ONGs
 Fonte: Abong, 2002.

Ainda há uma lacuna no que tange a temas considerados pouco atraentes, ONGs que lidam com temas como homossexualidade, prostituição, HIV e hanseníase têm encontrado dificuldade para conseguir patrocinadores. As empresas privadas ainda têm receio de que não sejam ações aceitas pela sociedade. Exemplo disso é a ONG “Davida”, que há treze anos luta pelos direitos das prostitutas e nunca conseguiu nenhuma empresa para firmar parceria. Existe uma preferência por parte das empresas em apoiar as ações que envolvem crianças. Essas ações e projetos atraem, pois dão maior visibilidade institucional, são mensuráveis e podem ser publicados no balanço social.

Tachizawa (2002, p. 29) ressalta que esse foco das ONGs nas crianças e adolescentes decorre da preocupação com a formação do futuro cidadão. Por outro lado Fischer (2002) adverte para a marginalização que está ocorrendo com os grupos minoritários: idosos de baixa renda, portadores de doenças incuráveis e dispendiosas.

Público-alvo	No. Entidades	%
Crianças e/ou adolescentes	79	63,7
Movimentos urbanos	65	52,4
Ass. Moradores/mov. Bairro	58	46,6
Mulheres	52	41,9
Outras ONGs	32	25,8
Público em geral	28	22,5
Sindicatos rurais	28	22,5
Pequenos produtores	26	20,9

Tabela 2 - ONGs, segundo as principais categorias de público atingido
 Fonte: Adaptado de Tachizawa (2002, p. 29)

A maioria das ONGs realiza projetos que procuram oferecer um futuro melhor às pessoas carentes, que lhes dê um emprego e uma profissão para que possam ser reinseridos na sociedade. Trata-se de “não dar o peixe, mas ensinar a pescá-lo”.

Coraggio (1996, p. 149) afirma que:

esta proposta é parte de uma visão de nova sociedade, constituída de baixo para cima, mediante a institucionalização e extensão paulatina de formas mais solidárias, denominada “desenvolvimento em escala humana”. O pequeno, o local, o experienciável, o cotidiano, a resolução de necessidades sentidas, são privilegiados neste enfoque.

As ONGs também enfrentam revezes, muitas vezes alguns projetos e iniciativas não logram o êxito esperado e Razeto *apud* Coraggio (1996, p. 155) explica:

O que se esquece é que as pessoas afetadas pelas situações de extrema pobreza não estão particularmente dotadas de capacidades de trabalho, administrativas e empresariais. Ao contrário, se foram excluídas do mercado de trabalho, se as empresas não lhes outorga oportunidades de trabalho adequadas, é provavelmente porque, na concorrência por esses postos, não demonstraram estar em condições de efetuar maiores contribuições, ou porque a produtividade de seu trabalho, suas capacidades técnicas e administrativas, não é suficiente para convencer os eventuais empregadores de que suas contribuições seriam muito elevadas.

Na década de 1990 os índices de criminalidade na cidade de São Paulo e as taxas de homicídio paulistanas estiveram entre as mais altas do mundo. Entretanto, estudos recentes da Organização das Nações Unidas (ONU), demonstraram que o distrito do Jardim Ângela, na Zona Sul, outrora considerado como o mais violento do planeta apresentou uma queda de 40,6%. Além da conscientização da sociedade houve a atuação de cento e trinta organizações não-governamentais que passaram a oferecer alternativas econômicas e de lazer à população de baixa renda.

As ONGs iniciaram cursos profissionalizantes, oficinas para crianças e adolescentes, centros de convivência para idosos e creches onde mães podem deixar os filhos enquanto trabalham. Pesquisa realizada pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) mostra que os assassinatos em São Paulo caíram 19% entre 1999 e 2003. A diferença em relação aos dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) pode ser explicada porque o estudo da Organização das Nações Unidas (ONU) não leva em

conta os números de 2004. Pelos dados da fundação estadual, entre 2003 e 2004 a queda nos assassinatos foi de 21%.

2.2 Captação de Recursos

De acordo com Landim (*apud* CRUZ e ESTRAVIZ, 2000) para realizar sua missão e atender às necessidades da comunidade, toda organização precisa de recursos, sejam eles de origem nacional ou internacional, advindos de fontes governamentais ou privados.

Cruz e Estraviz (2000) sentenciam que as ONGs que atuaram no Brasil durante o período da ditadura militar, entre os anos 1960 e 1970, obtinham recursos externos por meio de organizações de cooperação internacional, chegando até a recusar o financiamento governamental ou de empresas. Entidades de caráter assistencial conseguem recursos por meio de convênios com o governo (municipal, estadual ou federal) e as de origem religiosa sobrevivem das doações e recursos provenientes da congregação.

Coraggio (1996, p. 172) ressalta que:

Os órgãos internacionais requerem que as ONGs sigam pautas que lhes permitam fazer a conexão sem afetar sua própria lógica administrativa. Isto é muito mais evidente com os Bancos de Desenvolvimento, que devem prestar contas do uso dos fundos que destinam, aos programas. Isto requer que as ONGs formem ou consolidem estruturas administrativas, estilos de programação estratégica e outras características formais que se harmonizem com essa necessidade. O Banco Mundial vem desenvolvendo ações que tendem a treinar o pessoal das ONGs, no intuito de torná-las compatíveis com suas próprias pautas institucionais, Por meio de cursos de treinamento em planejamento estratégico e gestão. Ao mesmo tempo, vem desenvolvendo seminários de treinamento para seus funcionários, sobre como trabalhar com ONGs. Aparentemente esta relação, que formalmente tem já mais de uma década, contribuiu para tornar um pouco mais pluralista o discurso do Banco Mundial e abriu alguns canais para a expressão de um ponto de vista mais próximo às sociedades. Aqui, a resistência à mudança não é um atributo exclusivo das ONGs (*BM, Cooperation, 1992*) *Cooperation between the World Bank and NGOS: 1991 Progress report. Washington, Banco Mundial, 1 de abril de 1992. List of World Bank-financed projects with potential for NGO involvement. Washington, Banco Mundial, abr. 1992.*

Coraggio ainda salienta que uma das condições para se obter subsídios para os projetos das ONGs está relacionado aos projetos trienais, que dependem dos planejamentos estratégicos, pois devem contemplar a missão da ONG. Tachizawa (2002, p. 24) cita que na pesquisas realizada pela Associação Brasileira de

Organizações Não-Governamentais (Abong, 2002) constatou-se que a maioria dos recursos vem do exterior.

Fontes de recursos	%
Ag. Internac. Coop. Não Govern.	78,57
Comercialização de produtos e /serviços	46,43
Órgãos governamentais federais	45,41
Empresas, fundações ou institutos empresariais brasileiros	32,65
Órgãos governamentais estaduais	32,65
Contribuições associativas	26,02
Órgãos governamentais municipais	22,45
Agências multilaterais e bilaterais	12,24
Doações Individuais	12,24
Outras	37,24

Tabela 3 - Fonte de recursos
Fonte: Abong, 2002

A renovação dos apoios financeiros não é automática, ocorre apenas após a apresentação de relatórios de avaliação que apresentem resultados positivos. Os pacotes de serviços são formulados segundo as agendas prioritizadas nas políticas públicas e dependem da aprovação de órgãos de financiamento como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Mundial (BIRD).

Uma forma de se obter recursos é proporcionado pelas isenções de impostos, de acordo com Fischer (2002, p. 34):

A concessão do *status* de utilidade pública – em nível federal, estadual ou municipal – permite às organizações beneficiadas gozarem do direito de obtenção de fundos públicos e concede a dedutibilidade de doações, no caso dos impostos federais.

Fischer complementa com um dado importante: somente uma minoria goza deste *status* e essa concessão é manipulada em troca de favores e apoio político. Coelho (2000) afirma que as ONGs dependem muito de recursos externos e acabam se tornando reféns de uma única fonte. Recursos internacionais são instáveis, pois há uma grande demanda mundial, observando-se que recursos destinados à América Latina, atualmente estão sendo direcionados para África.

A revista americana *Business Week*, divulgou uma lista dos maiores filantropos dos Estados Unidos.

OS VINTE MAIORES DOADORES AMERICANOS

NOME	FONTE DA FORTUNA	VALOR (U\$\$)	DOAÇÃO (U\$\$)	CAUSAS QUE APOÍAM
1. Bill e Melinda Gates	Microsoft	46 bi	22,9 bi	Saúde e educação
2. Gordon e Betty Moore	Intel	5 bi	7 bi	Conservação e Educação
3. George Soros	Setor financeiro	7 bi	2,4 bi	Fundações Rússia/ E.Orient.
4. Eli e Edythe Broad	Sun America	3,8 bi	1,4 bi	Educação pública, artes e ciência.
5. James/ Virginia Stowers	American Century	575 mi	1,3 bi	Pesquisas biomédicas
6. Michael e Susan Dell	Dell	13 bi	1,2 bi	Saúde infantil
7. Família Walton	Wall-Mart	108,4 bi	750 mi	educação
8. Ted Turner	CNN	2,3 bi	664 mi	Saúde e meio ambiente
9. Ruth Lilly	Eli Lilly	1 bi	560 mi	cultura
10. Donald Bren	Setor imobiliário	4 bi	402 mi	Educação e meio ambiente
11. Michael Bloomberg	Bloomberg	4,9 bi	401 mi	Educação, saúde, artes
12. Gerry/Marguerite L.	Suburban Cable	825 mi	375 mi	Educação superior e artes
13. Patrick/Lore McGovern	IDG	2 bi	351 mi	Pesquisas sobre o cérebro
14. Jeffrey Skoll	eBay	2,3 bi	347 mi	Serviços sociais
15. Sidney Kimmel	Jones Apparel	700 mi	340 mi	saúde e artes
16. Jon Huntsman	Huntsman	2,5 bi	340 mi	Pesquisas sobre câncer e educação
17. Paul Allen	Microsoft	22 bi	317 mi	Artes e cultura
18. Robert/Jane Meyerhoff	Setor imobiliário	Não divulgou	304 mi	Artes e educação superior
19. John Kluge	Metromedia	10,5 bi	300 mi	Biblioteca Congresso/EUA
20. Ted e Joan Wait	Gateway	1,4 bi	288 mi	Trabalho comunitário

*Entre 1999 e 2003

Quadro 3 - Os vinte maiores doadores americanos

Fonte: Adaptado *Business Week* in Revista Veja 04/02/2004.

Em 2002 as doações alcançaram o montante de 240 bilhões de dólares nos Estados Unidos. Para se ter uma dimensão do montante pode-se dizer que equivale a metade do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Além da cultura da benemerência americana é necessário ressaltar que a legislação foi elaborada para favorecer a prática da filantropia. É possível deduzir quase a metade do imposto devido sobre a herança. Segundo Marcos Kisil, presidente do Instituto para o Desenvolvimento do

Investimento Social “a ética protestante sobre a qual foram fundados os Estados Unidos destaca a responsabilidade individual no desenvolvimento social”.

De acordo com o *ranking* o maior doador americano é Bill Gates, dono da Microsoft e considerado o homem mais rico do mundo. A fundação Bill & Melinda Gates investe em projetos de saúde e educação em países do Terceiro Mundo, inclusive o Brasil.

É preciso destacar que no Brasil não há incentivo para tais doações. Existe tributação sobre as doações para ações sociais e de inclusão. Trata-se do Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer Bens ou Direitos (ITCMD), é estadual e em geral corresponde a 4% da doação.

Algumas ONGs têm explorado formas inovadoras de captação de recursos por meio da comercialização de produtos e serviços, associação com administradoras de cartões de crédito para emissão de cartões de afinidade e campanhas de arrecadação de recursos junto ao público em geral.

Fischer (2002) propõe o modelo trissetorial, sugerindo uma parceria entre o estado, mercado e sociedade civil. Esta aliança promove formas múltiplas de relacionamento entre esses setores e essa pluralidade traz novas ações de transformação social. Atualmente as ONGs do mundo todo passam por dificuldades financeiras, devido ao crescimento que vem ocorrendo nos últimos anos, quanto mais ONGs, maior a concorrência por recursos. A sustentabilidade das ONGs fica ameaçada pela entrada de outros atores na disputa por recursos destinados pelo setor privado à área social. O próprio Estado no Brasil virou um competidor, pois ao criar programas como Comunidade Solidária e Fome Zero eles passaram a canalizar recursos. Esses programas são parte das políticas públicas governamentais em que as ONGs executam programas oficiais.

Muitas empresas preferem abrir seu próprio instituto ou fundação, ao invés de apoiar outras organizações.

2.3 Voluntariado

Ao se falar em Terceiro Setor há um elemento que não se pode dissociar e que é considerado a base de sua existência: o voluntário.

A Organização das Nações Unidas (ONU) realizou um estudo que constatou que cerca de 25% dos brasileiros, ou 42 milhões de pessoas praticam algum tipo de trabalho voluntário ou ações solidárias e é o quinto país do mundo em voluntários.

Historicamente circunscrito ao ambiente religioso, cujos valores eram baseados na caridade, compaixão e amor ao próximo, hoje o conceito de voluntariado prevê a inclusão de todo aquele para quem voluntariado é expressão de uma ética de solidariedade e da participação cidadã. Não mais se trata de um trabalho assistencial apenas, engloba também iniciativas de cidadãos nas áreas de educação, saúde, cultura, defesa de direitos, meio ambiente, esporte e lazer. O trabalho voluntário não é só doação, remete à novas experiências, oportunidade de aprendizado, prazer de se sentir útil e criação de novos vínculos de pertencimento.

Coelho (2000) observa que no Terceiro Setor brasileiro há três tipos de vínculo: funcionários remunerados, funcionários cedidos pelas prefeituras municipais e voluntários. A lei que disciplina o serviço voluntário teve por base um projeto de 1995 de autoria do deputado federal Paulo Bornhausen. Por se tratar de uma atividade espontânea não haveria necessidade de regulamentá-lo. No entanto existem casos em que os indivíduos se prontificam a realizar um trabalho voluntário e mesmo estando cientes que não haverá remuneração, usam de má fé e processam a entidade. A legislação trabalhista considera o serviço voluntário um concorrente desleal, pois acaba prejudicando o princípio de reserva de mercado no caso de profissões regulamentadas.

De acordo com a Lei no. 9.608, de 18 de fevereiro de 1999:

1. O serviço voluntário é considerado uma atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza ou à instituição privada de fins não lucrativos, não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.
2. Será exercido mediante termo de adesão entre a entidade pública ou privada e o prestador do serviço voluntário.
3. Poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias, desde que devidamente autorizada pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

A maior parte das entidades conta com voluntários que em contrapartida estão percebendo como é importante ostentar em seu *curriculum* este dado. Muitas vezes a atuação em ações voluntárias pesam nos critérios de seleção usados pelas empresas. Hoje a questão da responsabilidade social vem tendo um crescimento vertiginoso sendo que as empresas valorizam o trabalho voluntário como estratégia empresarial.

Fischer e Falconer (1998) entendem que a iniciativa de se dedicar a projetos sociais tem diversas origens: empresas multinacionais que recebem orientação corporativa, outras a usam como direcionamento estratégico e têm aquelas que ficam sensibilizadas com os problemas sociais no entorno comunitário de onde provém seu colaborador.

Torikachvili citado por Ramos e Gelinski (2003, p. 2) argumenta que:

A atividade voluntária está, cada vez mais, envolvendo toda a sociedade numa rede de cooperação. Enquanto que antigamente a caridade era realizada pelas damas de prestígio da sociedade e seus chás beneficentes, hoje, convivemos com novos tipos de voluntários, como o voluntariado empresarial. Algumas empresas estão incentivando seus funcionários a participarem de ações voluntárias, sendo que cada hora de serviço solidário corresponde a um prêmio em dinheiro para a entidade beneficiada.

A ajuda ao próximo proporciona grande prazer interior, torna as pessoas mais pacientes e dá um sentido à vida. Drucker (1999) afirma que o funcionário que participa de um trabalho voluntário é mais produtivo por estar mais motivado. Dessa forma o trabalho voluntário além de representar um auxílio à sociedade permite maior satisfação pessoal e aumenta a produtividade da empresa, sendo benéfico em todos os sentidos.

CAPÍTULO 3

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Tenório (2003, p. 17) considera que a organização “é o grupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – com o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços”.

O principal objetivo e razão da existência da organização são satisfazer necessidades sociais, embora não se possa dissociar outros objetivos eminentemente importantes tais como sobrevivência, crescimento, desenvolvimento de pessoal e tecnologia.

Ferreira, Reis e Pereira (2002) identificam os termos administração e gestão sob o seguinte aspecto: embora a origem de ambas tenha raiz latina, *gerere* significa conduzir, dirigir ou governar e *administrare* se restringe a gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrar seria uma aplicação de gerir.

Na acepção dos autores:

Na prática organizacional, todo indivíduo que desempenha uma função gerencial exerce as funções típicas do administrador, independente da sua formação técnica e profissional em qualquer área do conhecimento (FERREIRA, REIS E PEREIRA, 2002).

Tenório (2003, p. 17) enfatiza que “gerenciar é a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”.

O papel do gestor está focado nas funções e tarefas planejadas e estruturadas para conseguir o equilíbrio entre o ambiente externo e interno de modo que consiga evitar conflitos entre a organização e a sociedade à qual pertence.

Falconi (2002) afirma que por meio do sistema de gestão, alguns processos como o gerenciamento da rotina do dia a dia resulta na melhoria dos processos já estabelecidos e é possível se obter uma precisão da qualidade de produtos e serviços.

O gerenciamento da rotina do dia-a-dia é uma peça primordial para que se possa trabalhar com a transmissão do conhecimento, revisão e otimização de processos e treinamento de pessoal. No caso específico das organizações não-

governamentais, muitas práticas de gestão adotadas na administração tradicional podem ser utilizadas sem que se perca a finalidade da organização.

Conhecimento aplicado é responsável direto pela agregação do valor. O indivíduo trabalha porque alguém precisa dos resultados. Sempre que o trabalho humano satisfizer às necessidades de pessoas, agrega-se valor, sendo que este só compra produtos ou serviços que, na sua percepção, tem valor.

Aumentar o valor agregado do produto corresponde a aumentar o número de características apreciadas pelo cliente. Entre as práticas típicas da gestão tem-se o ciclo PDCA.

- PLAN** - estudar um processo e planejar seu aprimoramento;
- DO** - implementar a mudança;
- CHECK** - observar os efeitos;
- ACTION** - estudar os resultados.

Na visão de Falconi este ciclo é detalhado conforme indica o Quadro 4 (p. 53).

SITUAÇÃO		NORMAL	OCORRÊNCIA DE ANOMALIAS
FUNÇÕES			
	DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Estabelece METAS que garantem sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> •Estabelece METAS para corrigir a “Situação Atual”
	GERENCIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Atinge METAS (PDCA) •Treina função 	<ul style="list-style-type: none"> •Faz , semestralmente o relatório, o “Relatório da Situação Atual” para a chefia •Elimina as anomalias crônicas, (busca sumária e rápida da causa imediata de uma anomalia. Dever ser feita na área de trabalho usando o diagrama de Causa e Efeito, com a participação de supervisores, líderes e operadores) atuando nas <u>causas fundamentais (PDCA)</u>. • Rever periodicamente as anomalias detectando as <u>anomalias crônicas</u> (Análise de Pareto). O Princípio de Pareto foi criado no Séc. XIX por um economista italiano chamado Alfredo Pareto que, ao analisar a sociedade concluiu que grande parte da riqueza se encontrava nas mãos de um número demasiado reduzido de pessoas. Após concluir que este princípio estava válido em muitas áreas da vida quotidiana, estabeleceu o designado método de análise de Pareto, também conhecido como dos 20-80% e que significa que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (geralmente 80%). Método que ajuda a classificar e priorizar os problemas em duas classes: os poucos problemas vitais e os muitos triviais. Consta de cinco etapas: identificação do problema, estratificação, levantamento de dados, elaboração no Gráfico de Pareto e priorização. Na análise de Pareto são utilizadas três das sete ferramentas do controle de qualidade: estratificação, folha de verificação e gráfico de Pareto. • Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência, atuando completamente à função-supervisão
	ASSESSORIA (TÉCNICA)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar função gerencial contribuindo com <u>conhecimento técnico</u> 	
	SUPERVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar o cumprimento dos procedimentos operacionais padronizados. •Treinar a área de operações 	<ul style="list-style-type: none"> •Registrar anomalias e relatar à gerência. Conduzir Análise das Anomalias, atacando as causas imediatas (p. ex.: o padrão foi cumprido?)
	OPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Cumprir os Procedimentos Operacionais- Padronizados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Relata as anomalias

Quadro 4 - Ciclo de melhoria

Fonte: adaptado de Falconi (2002, p. 27)

As funções gerenciais se desenvolvem por meio de um ciclo contínuo que tem início com o planejamento e termina com o controle. De acordo com Tenório (2003, p. 23) a organização deve ser vista como uma pirâmide dividida horizontalmente em três níveis.

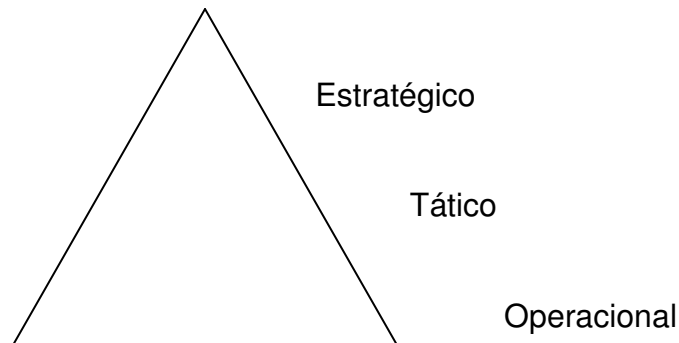


Figura 1 - Níveis organizacionais
Fonte: Tenório (2003, p. 24)

No nível estratégico ou institucional estão os objetivos a serem alcançados dentro de um determinado período de tempo; no tático ou gerencial são tomadas decisões específicas acerca de cada parte da organização: produção, finanças, pessoal, patrimônio, de modo que cada responsável estabeleça objetivos, metas e recursos e no operacional ou de execução são realizadas as atividades fim para que se alcance os objetivos da organização. Está relacionado diretamente aos responsáveis pela prestação de serviços.

Estudiosos e pessoas envolvidas diretamente com as organizações sem fins lucrativos são unânimes em afirmar que a gestão é o grande desafio para essas organizações. Tenório (2003) propõe a aplicação dos quatro princípios administrativos clássicos da administração: planejamento, organização, direção e controle nas ONGs.

Uma ferramenta extremamente útil e fundamental em qualquer organização é o *marketing*, largamente utilizado pelas empresas. Observa-se que a maioria das ONGs se limitam a divulgar seu trabalho em nível micro, centradas somente na comunidade e bairro a que pertencem, muitas vezes se esquecem que a população do Estado de São Paulo é superior a quarenta milhões de habitantes, sendo necessário pensar em nível macro.

Parcerias com agências de propaganda têm sido utilizadas como instrumento para captar mais financiadores e contribuintes. A Fundação Gol de Letra idealizada

há seis anos pelos jogadores de futebol Raí e Leonardo, conseguiu o patrocínio da agência DM9DDB (Agência de publicidade nasceu como DM9. Em 1989 Nizan Guanaes e Guga Valente, tendo como sócio o Banco icatu, compraram a marca da agência baiana. Em 1997 se associou à DDB *Worldwide*. Com o sobrenome DDB se tornou DM9DDB e em 1998 foi a primeira agência brasileira a se tornar a melhor agência no Festival Internacional de Cannes. Ela criou uma campanha publicitária estrelada pela dupla com adesão espontânea da mídia (dois filmes para TV, *spots* para rádio e duas peças para mídia impressa, tudo feito voluntariamente, da criação e produção à veiculação). Uma das metas da campanha é conquistar duzentos e cinquenta novos sócios e encerrar o ano com uma carteira de 1 mil pessoas físicas associadas. O êxito da Fundação é creditado às parcerias, há parceiros institucionais (investem indiretamente nos projetos com doação de produtos ou serviços, exemplo a Unimed Paulistana (Fundação Unimed, instituição sem fins lucrativos, conta com o apoio de seus mantenedores compostos por cooperativas dos sistemas Unimed, Unicred e Uniodonto, entidades relacionadas à área de planos de assistência médica de saúde) que disponibilizou mil planos médicos para as crianças e sua família), há os financiadores (investem diretamente nas atividades, contribuindo para o programa, projeto ou oficina durante um ou mais anos) e os colaboradores pontuais.

Falconer (1999) considera um dos fatores primordiais para uma gestão de ONGs o *stakeholder accountability*, prestação de contas ao público, toda a contabilidade da Fundação Gol de Letra é passada por auditoria assinada pela KPMG (KPMG International é a entidade coordenadora para uma rede global de empresas de serviços profissionais, fornecendo serviços de auditoria, tributação e assessoria, com um foco setorial).

As impressões do cliente/comunidade acerca da qualidade do serviço baseiam-se na experiência com a totalidade do serviço e não apenas no serviço explícito prestado. A preocupação com as atitudes dos funcionários e com seu treinamento torna-se indispensável para assegurar que os serviços implícitos também sejam valorizados pelo cliente. Quando analisado pela perspectiva do cliente/comunidade, o acesso total de serviços desperta preocupações que vão da estética das instalações até diversões e passatempos nas áreas de espera. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2002, p. 55-6).

Falconer (1999, p. 16-18) resume em quatro pontos os principais desafios de gestão:

1. *Stakeholder accountability*: organizações não têm hábito de prestar contas ao público. Precisam respeitar as leis e fornecer todas as informações pertinentes sobre a organização. O público gosta de saber a quem está doando e acompanhar a atuação e desenvolvimento da mesma. Esta ação demonstra responsabilidade sendo uma estratégia competitiva.
2. Sustentabilidade: orientada à captação de recursos financeiros, materiais e humanos. Desenvolve competências para garantir fluidez dos recursos e diversificação das fontes. Os recursos humanos devem procurar evitar a rotatividade de funcionários principalmente porque no Terceiro Setor alguns funcionários são voluntários. É preciso estar atento ao tipo de atividade realizada, o nível de qualificação e a remuneração no Terceiro Setor, entendendo que este difere da realidade do mercado e estado.
3. Qualidade de serviços: voltada à busca de melhoria contínua, deve-se promover a excelência de serviços independente da remuneração. O aspecto assistencial deve ser compreendido como algo a ser aprimorado. A visão de que o trabalho não remunerado não necessita de aperfeiçoamento é equivocada.
4. Capacidade de articulação: É impensável tentar atuar de forma isolada, pois o compartilhamento de informações e de esforços na forma de parcerias são agentes multiplicadores de resultados.

É visível o crescimento de profissionais atuando no Terceiro Setor como também houve um aumento de cursos cujos temas estão voltados à estratégia, planejamento captação de recursos e elaboração de projetos.

O professor Luiz Carlos Merege, coordenador do Grupo e Trabalho para Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), define como empreendedor social àquele que imbuído pelo desejo de lutar por determinadas causas consegue transformar essa luta em ação concreta.

3.1 Estudo de Competências

Isambert e Jamati (1997) relatam que a palavra competência, na Idade Média, estava associada ao ambiente jurídico de então, referindo-se à faculdade atribuída à determinada pessoa ou corte, para poder julgar certas questões. Em função da importância e relevância das questões julgadas, o termo passou a significar reconhecimento social da capacidade daquele ou daqueles que julgam se pronunciar a respeito de determinado assunto específico.

Fleury e Fleury (2001, p. 14), sugerem que no senso comum, competência designa a pessoa que está qualificada a realizar algo. Sua negativa que deveria representar apenas a incapacidade de realização de atividade específica acaba tendo uma conotação carregada e depreciativa relegando o indivíduo a marginalidade.

Prahalad e Hamel (1995, p. 235), entendem competências como fontes de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Segundo os autores “Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente”.

Dutra (2001, p. 25) identifica uma relação íntima entre as competências institucionais e as competências individuais sugerindo que:

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimento da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Utilizando, de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para Dutra (2001, p. 22) tem ocorrido no meio empresarial um deslocamento do foco de gestão de pessoas por meio de controle para o foco de gestão por meio de desenvolvimento. O modelo fordista, focado no controle de pessoas, abre espaço para a idéia de desenvolvimento mútuo. O ciclo de desenvolvimento ocorre quando a empresa ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem fazem o mesmo com a organização.

3.1.1 Competências individuais

Dutra (2001, p. 25) afirma existir uma relação íntima entre as competências organizacionais e as competências individuais.

Sveiby (1997, p. 35) destaca que as competências dos indivíduos que atuam em organizações são compostas pelos seguintes elementos fundamentais: conhecimentos, habilidades, experiências, valores e redes sociais. O conhecimento se dá por processo formal e pelo compartilhamento informal de dados sobre determinado tema de interesse. O canal é representado por processos e educação formal embora a troca de experiências e impressões também possa ser considerada um canal de acesso.

Zarifian (2001, p. 66) refere-se à definição de Medef quanto à competência, citando as palavras do autor: “[...] uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação”.

Dentro da área de Recursos Humanos Parry (*apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 19) define competência como sendo:

[...] o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Para Fleury e Fleury esta definição proposta é extremamente operacional e aplicável a qualquer momento histórico em qualquer estrutura organizacional. Sua limitação, no entanto, é que restringe, de maneira implícita, competência à capacidade de cumprir tarefas que estariam associadas ao desempenho de cargo ou função. Para Dutra (2001, p. 26) as pessoas que detêm certa quantidade de conhecimentos, habilidades e atitudes não garantem que a organização se beneficiará do mesmo. Segundo o autor precisa ser incluído o conceito de entrega nesta análise sendo necessário romper com a visão tradicional de avaliarmos as pessoas pelo que fazem e sim pelos seus atos e realizações, independente do cargo que ocupam.

3.1.2 Alinhamento de competências individuais e organizacionais

Zarifian (2001, p. 17) comenta que o conceito de competência orientado para a capacidade de cumprir tarefas, está vinculado a princípios do taylorismo e fordismo, mesmo que a referência ao posto de trabalho não esteja explícita. Para este autor o conceito de competência deve ir além do conceito de qualificação. Deve fazer referência à capacidade de a pessoa ter iniciativas, superando o que está prescrito, sendo reconhecido pela sua capacidade de compreender e dominar novas situações.

Brandão *et al.* (2000, p. 2) alicerça o termo competência em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, procurando englobar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Na visão deste autor, o conhecimento corresponde ao conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, permitindo-lhe entender o mundo. Habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido, para atingir objetivos específicos. A atitude está associada na visão do autor, ao querer fazer.

Para Lê Boterf (1994 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001) a competência é caracterizada pela combinação de três dimensões: pela história de vida de cada pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Entende competência como:

[...] o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação, e a jusante pelos sistemas de avaliações. (...) é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A definição de Fleury e Fleury (2001, p. 21) para competência é “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. No entendimento dos autores os termos usados podem ser definidos como:

1. Saber agir: saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir;

2. Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
3. Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
4. Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
5. Saber comprometer-se: ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido;
6. Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente identificando oportunidades, alternativas.

Zarifian (2001, p. 68) propõe três formulações para definir competência, de tal modo a poder contemplar todas as dimensões presentes em seu entendimento. Em sua primeira definição a competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

A segunda abordagem de Zarifian (2001, p. 72) enfatiza a dinâmica da aprendizagem, essencial no procedimento competência, “a competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações”. A diversidade de situações está diretamente associada à intensidade com que serão modificados os conhecimentos. Quanto mais se repete a quebra de esquemas cognitivos adquiridos, mais aberto o indivíduo estará à aprendizagem do novo.

A terceira formulação de Zarifian (2001, p. 74) afirma “(...) competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 29) a competência caracteriza-se, essencialmente pela condição de alocar saberes cognitivos, psicomotores e sócio-afetivos, sendo refinados por um processo de aprendizado e reconhecidos pela sociedade.

Neste ponto o autor destaca os termos:

1. Assumir: aceitação de ser responsável por uma situação de trabalho, de foro estritamente individual. Representa um procedimento estimulante, de automobilização;
2. Tomar iniciativa: ação que modifica algo que existe, introduz algo novo ou cria algo inédito. A iniciativa é tomada a partir de eventos que excedem, por sua singularidade ou imprevisibilidade, as normas consagradas;
3. Assumir responsabilidade: responder pelas iniciativas que toma e por seus efeitos é entendido como a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão.

3.1.3 Apropriação do conhecimento

Para Zarifian (2001, p. 45) avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual diante de um evento é relativamente fácil, sendo que a maior dificuldade está em compreender como esta competência foi construída. Tendo como pressuposto que a competência organizacional é resultante da articulação e da sinergia das competências de seus profissionais e um de seus pilares é o conhecimento, faz-se necessário identificar como este se dá ao nível do indivíduo e como pode ser disseminado pela organização tornando-a capaz de um desempenho superior. Desta forma, explicita-se que o sucesso empresarial tem na competência da sua força de trabalho o vetor de maior significado.

Fleury e Fleury (2001, p. 29) entendem que existem três níveis no processo de aprendizagem: nível do indivíduo, nível do grupo, nível da organização. Quando da discussão do aprendizado individual, os autores afirmam que o processo de aprendizagem tem necessariamente sua origem no nível do indivíduo, sendo que este é carregado de emoções positivas ou negativas.

Zarifian (2001) aborda o processo de aprendizagem a partir de duas ênfases:

1. Ênfase na aquisição de rotinas e hábitos de trabalho. Esta visão de aprendizagem pressupõe estabilidade e previsibilidade das situações profissionais, e tem o intuito de fazer com que o indivíduo domine melhor as situações com que se defronta.

2. Ênfase na instabilidade e na capacidade de evolução a partir das situações. Deixa-se de aprender rotinas e trata-se de aprender uma adaptabilidade bem sucedida a situações mutantes.

Quando analisada a ênfase na instabilidade, segundo o autor, pode se identificar três formas de aprendizagem:

1. Exploração sistemática dos eventos relativamente imprevistos que podem sobrevir em uma situação de trabalho, de modo a compreender suas causas e implicações e, como consequência, aprender coisas novas.
2. Exploração de um leque de soluções possíveis para responder a uma categoria de problemas. Trata-se de deixar as opções abertas o maior tempo possível para que sejam testadas.
3. Vivenciar uma multiplicidade de situações profissionais onde cada uma delas oferece parcialmente novos elementos.

3.1.4 Elementos concretos da competência

Toda competência profissional só pode ser entendida quando se reporta ao contexto em que é exigida. Os conteúdos concretos da competência, segundo Zarifian (2001), estão identificados no Quadro 5.

Competências	Objetivos pretendidos
Sobre processos	As organizações tendem a delegar responsabilidades aos operadores sobre processos cada vez mais amplos e integrados, por conseguinte, a intervenção humana é deslocada para os acontecimentos imprevistos no processo, o que corrobora a necessidade de uma visão ampla de como se processa a produção de um bem ou serviço.
Em aliar técnica e desempenho	O autor identifica desempenho como um problema de cunho econômico, mais do que técnico. Se uma organização estipula determinados parâmetros de qualidade ou prazo para atender seus objetivos maiores, compete ao profissional regular e controlar o processo de produção de modo a levá-los a cabo. Cresce a importância dada à competência técnica orientada ao desempenho econômico em relação à competência técnica em seu estado puro.

Competências	Objetivos pretendidos
Sobre a organização	Capacidade de reorganizar fluxos de produção, ou modificar o modo como determinados serviços são executados. Ela vem completar e aumentar a competência técnica e econômica. Cabe ao colaborador conhecer os parâmetros e princípios da organização, bem como saber participar da redefinição destes quando o ambiente exige.
Polivalência	Busca a ampliação da envergadura da competência do indivíduo, buscando o domínio de outros processos, outras áreas de conhecimento, outras funções.
De serviços	Representa saber e prever quais impactos, direta ou indiretamente, terão determinado produto, sobre quem se destina. Representa a avaliação da utilidade dos serviços prestados pela organização na qual se trabalha em relação aos clientes e usuários.
Social	Autonomia associada à atitude de engajamento voluntário voltado à melhoria do valor produzido. Tomada de responsabilidade corresponde a estar disposto a assumir responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir, e pelos efeitos que decorrerá desta situação. Comunicação está associada a entender e compartilhar com o outro. Representa o elemento pelo qual o indivíduo pode mobilizar uma rede de competência que não possui para o enfrentamento de situações adversas.
De fundo	Situações de trabalho mais complexas exigem conhecimento e capacidade de raciocínio mais estruturado. A construção da competência é feita pelos instrumentos formais, tais como a escola e na experiência de vida tanto pessoal como profissional.

Quadro 5 - Conteúdos concretos da competência.

Fonte: adaptado pelo autor de Zarifian (2001, p. 134-149)

Para Fleury e Fleury (2001) três grandes blocos de competência estão envolvidos na relação dos indivíduos com a empresa:

1. Competências de negócios: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos em relação ao mercado, aos clientes, aos competidores e ao ambiente político e social. A competência de negócios se subdivide em:

- Visão estratégica: enfatizando o conhecimento do negócio, seu ambiente interno e externo, identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Clareza e comprometimento sobre os objetivos e valores, identificação da necessidade de mudanças, estar apto a assumir responsabilidades e capaz de articular os demais artífices do processo.
- Visão de planejamento: calcada na capacidade de estruturar e sistematizar ações no intuito de maximizar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos. Estabelecer o controle e avaliação das ações.

2. Competências técnicas: referentes aos conhecimentos técnicos específicos relativos à sua área focados em sua utilização, atualização e disseminação.

3. Competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, podendo ser subdivididas em:

- Comunicação: orientada à compreensão do processo de comunicação em sua totalidade, de forma a permitir o entendimento das mensagens entre os demais membros da organização.
- Negociação: estimulando a discussão e o estímulo às outras pessoas de forma a congraçar-las aos objetivos da empresa.
- Trabalho em equipe: criando e trabalhando com grupos de pessoas em multidisciplinaridade.

Treacy e Wiersema (1995) elaboram uma síntese de competências humanas considerando que a visão de competência esteja orientada ao modelo operacional.

Estratégia na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais privilegiadas
Excelência operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Competência sobre os processos • Competência em aliar técnica e desempenho • Competência social voltada à tomada de responsabilidade
Liderança em produto	<ul style="list-style-type: none"> • Competência sobre a organização • Competência em aliar técnica e desempenho • Competência social no campo da comunicação • Competência de fundo no campo da especialização
Íntima do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Competência de serviço • Competência social no campo da autonomia • Competências de fundo no campo da generalização • Polivalência em outras funções

Quadro 6 - Tipos de Estratégia e formação de competências individuais
 Fonte: adaptado pelo autor de Zarifian (2001, p. 101-115)

As empresas buscam desenvolver competências individuais orientadas aos tipos de estratégias pretendidos pela organização. Esta visão de tipos de estratégias alinhadas à formação de competências pode ser visualizada no Quadro 6.

A força de trabalho, nesta situação, é pautada pela excelência operacional de sua equipe. O funcionário deve se pautar por condutas metódicas e aceitação plena da hierarquia. Estas empresas não estão em busca de espíritos livres; elas querem pessoas que sejam treináveis. A valorização do funcionário se dá pelo reconhecimento de seus pares, cabendo à empresa identificar este reconhecimento, colocando os mais bem sucedidos em evidência diante dos demais. O respeito à divisão hierárquica e a obediência aos padrões de procedimento devem prevalecer, “a delegação ampla de poderes ou altos salários não funcionam, devido aos procedimentos uniformes e aos rígidos controles de custos” (TREACY e WIERSEMA, 1995, p. 70).

No contraponto, os autores destacam que se a empresa busca liderança em seu mercado, esta só será possível caso disponha de pessoas talentosas, competentes em suas disciplinas, curiosas e imbuídas do propósito de atingir objetivos quase impossíveis. Devem ser capazes de passar facilmente de um projeto para outro e de resolver problemas originais, sendo hábil para trabalhar em equipes, sabendo superar os problemas advindos no trato com pessoas.

As empresas líderes em produtos estendem o potencial das pessoas lançando-lhes grandes desafios e incitando a ‘rivalidade’ entre os colegas... Ela precisa se assegurar de que pessoas dotadas, mas idiossíncronas, sejam capazes de trabalhar de forma harmoniosa nas equipes transfuncionais, que são pré-requisitos para a criação de produtos fabricáveis e comercializáveis (TREACY e WIERSEMA, 1995, p. 117).

Cada um destes fatores será explorado pelo indivíduo, de forma mais ou menos intensa, a partir da opção de disciplina de valor feita pela organização entre: excelência operacional, liderança de produto, ou intimidade com o cliente.

3.1.5 Competências gerenciais: o papel do gerente

Franzini (1998, p. 22-3) destaca que a gerência de primeira linha é muitas vezes chamada de supervisão. Discute a responsabilidade de um indivíduo por

outros que não são considerados gerentes dentro da estrutura. O papel de supervisor tem sofrido mudanças sendo que exige o uso de conhecimentos teóricos e práticos que antes estavam concentrados em escalões mais altos, tais como práticas de autogestão e autocontrole.

Katz (1974, p. 93) considera que os gerentes necessitam essencialmente de três habilidades fundamentais para o bom desempenho de seus papéis nas organizações: habilidades técnicas, humanas e conceituais. Sumariamente, para este autor as habilidades técnicas podem ser entendidas como a capacidade de lidar com procedimentos, técnicas, e conhecimentos de um determinado campo de especialização. As habilidades humanas são representadas pela capacidade de se trabalhar com outras pessoas de forma a se conseguir atingir objetivos. As habilidades conceituais estão relacionadas à capacidade de coordenar e integrar todos os interesses de uma organização, compreendendo como suas partes são dependentes entre si e prevendo como uma mudança em qualquer uma das partes afetará o todo.

O autor propõe que diferentes níveis gerenciais utilizam-se mais de um dado tipo de habilidades do que outros, conforme demonstra a Figura 3. Salieta que diferentes níveis gerenciais não demandam a utilização de habilidades gerenciais de forma similar e homogênea.

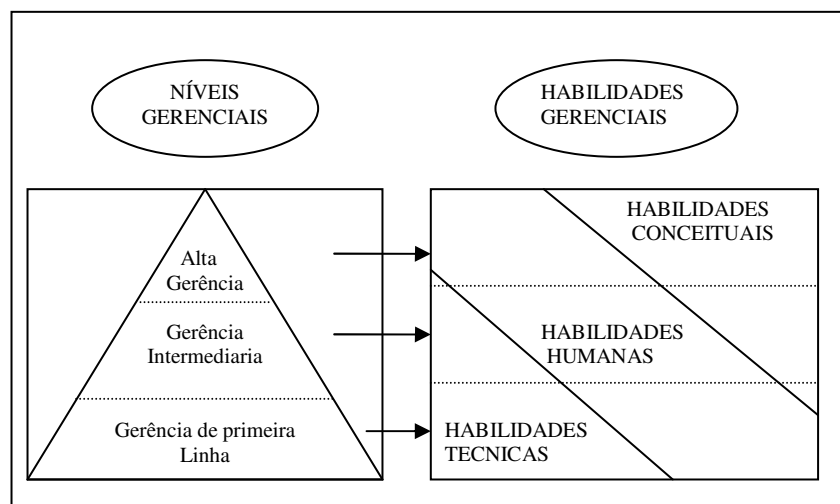


Figura 2 - Níveis de habilidades gerenciais
Fonte: Katz (1974, p. 93)

Para Morse e Wagner (1978, p. 25-6) existem seis grupos inerentes de habilidades inerentes a gerentes de grupos organizados:

1. Habilidade para controlar o ambiente e os recursos organizacionais – exige conhecimento dos objetivos, de sua estrutura e dos principais acontecimentos internos e externos que afetam o equilíbrio da organização. É considerada uma habilidade que capacita à tomada de decisão de curtíssimo prazo, em função das constantes mudanças experimentadas pelo ambiente.
2. Habilidade de coordenação e organização – capacidade de arranjar as tarefas e cuidar para que o inter relacionamento se de tal forma a manter a unidade dos processos da organização.
3. Habilidades informacionais – utilizar e desenvolver os canais de comunicação para a identificação de problemas, compreensão do ambiente organizacional e amparar tomada de decisões.
4. Habilidades de desenvolvimento – orientadas para desenvolver equipes e indivíduos no ambiente organizacional detectando oportunidades de desenvolvimento.
5. Habilidades de motivação e resolução de conflitos – solução de conflitos que possam travar a conquista de resultados.
6. Habilidades estratégicas – tomar atitudes orientadas ao longo prazo que comprometem o futuro da organização dado que alteram substancialmente as rotas de decisão.

Mintzberg (1973, p. 189) destaca como habilidades gerenciais:

1. Habilidades de relacionamento: englobam a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com as pessoas da organização.
2. Habilidades de liderança.
3. Habilidades de resolução de conflito.
4. Habilidade de processamento da informação.
5. Habilidade de tomada de decisões sob ambigüidade.
6. Habilidades de alocação de recursos.
7. Habilidades empresariais.
8. Habilidades de introspecção.

3.2 Liderança

Amaru (2004, p. 303) define liderança como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”, reafirma que qualquer pessoa precisa desempenhar essa função quando se torna responsável pelo desempenho de um grupo. Um elemento considerado de extrema importância para a maioria dos estudiosos é o comportamento do líder e a maneira como consegue se relacionar com a equipe. Motta (*apud* TENÓRIO, 2000, p. 85) considera que um líder deve englobar qualidades e habilidades como: a organizacional, a interpessoal e a das qualidades pessoais.

Na dimensão organizacional estão agrupados os conhecimentos que o líder deve saber acerca da organização:

1. Compreensão da missão da organização;
2. Conhecimento dos objetivos organizacionais;
3. Capacidade de propor novas soluções e solucionar problemas;
4. Manter a coerência entre os objetivos e as ações organizacionais;
5. Ter visão.

Na dimensão interpessoal estão os processos de interação e de comunicação entre o líder e seus liderados:

1. Reconhecer o desempenho das pessoas e recompensá-las,
2. Difundir valores e crenças que promovam mútua confiança,
3. Aceitar as pessoas como são,
4. Tratar todos igualmente, independente do cargo hierárquico;
5. Confiar nas pessoas;
6. Desenvolver e utilizar canais de comunicação como facilitadores de difusão de idéias e conceitos.

Entende-se como qualidades pessoais o auto-conhecimento, iniciativa, coragem, persistência e integridade.

De acordo com Drucker (1994) em uma organização sem fins lucrativos, um líder precisa ser excepcionalmente bom, ter caráter, ser íntegro, pois é um exemplo a ser seguido pelos outros membros da organização principalmente os mais jovens.

O tempo gasto em captar recursos é significativamente maior em instituições sem fins lucrativos, pressionando os líderes a esforços diferenciados para atingir de forma eficaz a missão da instituição e preservar seus valores.

Drucker (1999) enfatiza algumas competências básicas para um líder: capacidade e a autodisciplina para ouvir, disposição para se comunicar para se fazer entender, não desculpar a si mesmo e a disposição para compreender o seu papel menor perante os objetivos pretendidos pela equipe.

O líder se subordina à tarefa, no entanto não se identifica com ela, tendo que manter sua personalidade e individualidade garantindo a continuidade dos processos mesmo em sua ausência ou substituição.

Tenório (2003) entende que um dos grandes desafios para o gestor é a tomada de decisão, pois muitas vezes perdem-se oportunidades em função da centralização do processo decisório. Este normalmente é participativo, onde dirigentes tomam decisões em conjunto com coordenadores e técnicos.

3.3 Legislação do Terceiro Setor no Brasil

A legislação do Terceiro Setor ainda é recente no Brasil e até a promulgação da Lei 9790/99 o Estado só reconhecia três finalidades para organizações do Terceiro Setor: saúde, educação e assistência social. Por esta razão os mais diversos tipos de entidades se transvertiam de organizações de educação ou assistência social.

No Brasil há somente dois tipos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos: fundação privada e associação civil sem fins lucrativos. As associações e fundações possuem outras denominações como: instituto, organização não-governamental (ONG), entidade filantrópica, entidade assistencialista, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e entidade de utilidade pública.

Segundo o Novo Código Civil em vigor em janeiro de 2003 há três espécies de pessoas jurídicas privadas: as associações, fundações (sem fins lucrativos ou

econômicos) e sociedades (com fins econômicos e partilha dos lucros entre os sócios). No Novo Código Civil as categorias de pessoas jurídicas de direito privado estão claramente expressas:

1. Associações: Constituídas pela união de pessoas para fins não-econômicos (art. 53). Possui o mesmo sentido da palavra sociedade, porém designa uma entidade sem fins lucrativos. É toda agremiação ou união de pessoas com um objetivo determinado, podendo ser beneficente, científico, político, desportivo.
2. Fundações: São constituídas por uma dotação especial de bens, realizada por um instituidor que especificará o fim a que se destina e declarará, se quiser, a maneira de administrá-la (art. 62); e
3. Sociedades: São constituídas por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados (art. 981).

A Lei 9.790/99 trouxe mudanças significativas em relação ao quadro legal precedente, que continua em vigor. As principais diferenças se referem aos seguintes pontos:

1. Processo de qualificação (menos oneroso e mais ágil);
2. Abrangência institucional (reconhecimento de organizações cujas áreas de atuação social não eram contempladas legalmente);
3. Acesso a recursos públicos (menos burocrático e com maior controle público e social)
4. Mecanismos de planejamento, avaliação e controle dos projetos que envolvem recursos públicos (gestão estratégica).

Destaca-se que a qualificação como OSCIP introduzida pela nova Lei não substitui a Declaração de Utilidade Pública Federal fornecida pelo Ministério da Justiça e o Certificado de Fins Filantrópicos fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social / CNAS.

A legislação que rege essas qualificações continuará vigorando concomitantemente à Lei 9.790/99. As entidades que possuem essas qualificações e

desejarem a qualificação de OSCIP poderão fazê-lo desde que obedeçam tanto à legislação que normatiza aquelas qualificações, quanto aos preceitos da Lei 9.790/99.

Estabeleceu-se prazo de “convivência” entre essas qualificações, durante o qual as entidades poderão acumular a qualificação como OSCIP e a Declaração de Utilidade Pública Federal e/ou o Certificado de Fins Filantrópicos. Após dois anos, contados a partir da data de vigência da lei 9.790/99 – após março de 2001 – a entidade que possuir alguma daquelas qualificações e também a de OSCIP deverá optar por uma delas (OSCIP ou Utilidade Pública/Fins Filantrópicos).

Ao se comparar a legislação anterior e vigente destaca-se:

1. No nível federal, são fornecidas duas qualificações: Declaração de Utilidade Pública Federal, pelo Ministério da Justiça; e Certificado de Fins Filantrópicos, pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Declarações de utilidade Pública similar são oferecidas no nível dos estados e municípios.
2. Tais qualificações dependem de vários documentos, cuja obtenção é difícil, demorada e de custo elevado.
3. Se o pedido para essas qualificações for negado, a entidade não pode proceder à representação imediata, devendo esperar um período definido legalmente.

Reconhecimento legal das organizações: Lei 9.790/99

1. Reconhece as organizações da sociedade civil que não estavam reguladas por nenhuma das leis e qualificações até então existentes, abarcando suas novas formas de atuação social (artigo 3º.) – como, por exemplo, a defesa de direitos, a proteção do meio ambiente e modelos alternativos de crédito.
2. Define quais as organizações que não podem se qualificar como OSCIP (artigo 2º.), a exemplo de planos de saúde, fundos de pensão e escolas e hospitais privados não gratuitos.
3. Permite que os dirigentes das OSCIPs sejam remunerados, mas não torna essa medida obrigatória.

Na comparação entre a lei anterior e vigente observa-se que:

1. Reconhece apenas as organizações que atuam nas áreas de assistência social, saúde e educação, para a concessão do Certificado de Fins Filantrópicos; e associações que sirvam desinteressadamente à coletividade, para a Declaração de Utilidade Pública Federal.
2. Tratam de forma idêntica as entidades que prestam serviços não exclusivamente gratuitos e aquelas destinadas exclusivamente a fins públicos.
3. Proíbe a remuneração dos dirigentes das entidades.

Para se qualificar como OSCIP, a entidade deve:

1. Não ter fins lucrativos, conforme art. 10. da lei 9.790/99.
2. Não ter nenhuma das formas de pessoas jurídicas listadas no art. 20. da lei 9.790/99.
3. Ter objetivos sociais que atendam a pelo menos uma das finalidades estabelecidas no art. 30. da Lei 9.790/99.
4. Expressar em seu estatuto todas as determinações do art. 40. da lei 9.790/99.
5. Apresentar cópias autenticadas dos documentos exigidos.

Quanto à remuneração de dirigentes, a entidade para se qualificar como OSCIP deve expressar em seu estatuto uma das duas opções possíveis:

1. Não remunera os dirigentes, sob nenhuma forma;
2. Remunera os dirigentes que efetivamente atuam na gestão executiva da entidade ou lhe prestam serviços específicos, de acordo com os valores praticados no mercado da região onde atua.

Segundo legislação tributária em vigor, se a entidade remunerar seus dirigentes não terá a isenção do Imposto de Renda (Lei 9.532/97). A entidade que possui a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de Fins Filantrópicos e deseja se qualificar como OSCIP não poderá remunerar seus dirigentes, durante o período em que for permitido acumular essas qualificações, uma vez que a

legislação que rege aqueles títulos proíbe a remuneração. As entidades de assistência social também estão impedidas de remunerar seus dirigentes, porque para a obtenção nos Conselhos Municipais e o registro no CNAS. A inscrição nos Conselhos Municipais de Assistência Social é obrigatória para tais entidades.

A Lei 9.790/99 prevê a possibilidade e não a obrigatoriedade de remuneração para o cargo de dirigente da OSCIP. No entanto, a legislação tributária em vigor impede que a entidade remunere seus dirigentes para usufruir certos incentivos fiscais. Assim, se a OSCIP optar por remunerar seus dirigentes não poderá concorrer ou manter a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de Fins Filantrópicos, durante o prazo permitido para acumular essas qualificações com a de OSCIP, e não terá isenção do Imposto de Renda, conforme legislação em vigor.

Segundo Szazi (2001) os requisitos para a obtenção dos diversos títulos e certificados para usufruir as benesses dos benefícios fiscais são:

1. Declaração de utilidade pública federal por ato do Ministro da Justiça;
2. Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS);
3. Certificado de entidade de fins filantrópicos, expedido pelo CNAS;
4. Reconhecimento como organização da sociedade civil de interesse público, expedido pelo Ministério da Justiça.

A maior parte das organizações do Terceiro Setor é formada pelas associações e fundações que podem ser contempladas com o título de Utilidade Pública ou o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, ou, ainda, ser qualificadas como Organização Social ou Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

3.3.1 Certificado de Utilidade Pública Federal

As sociedades civis, associações e fundações constituídas no país que sirvam desinteressadamente à coletividade poderão ser declaradas de utilidade pública na forma do estatuído na Lei 91, de 28/8/1935, regulamentada pelo Decreto 50.517, de 2/5/1961, mediante ato do ministro da Justiça, conforme delegação de competência do presidente da República fixada no Decreto de 3.415, de 19/4/2000.

As principais vantagens são:

1. Imunidade fiscal (Constituição Federal, art. 150, VI, c))
2. Isenção da contribuição do empregador para o custeio do sistema previdenciário (Constituição Federal, art. 195, parágrafo 7)
3. Doações da União e de suas autarquias (Decreto-Lei no. 2.300, de 21-11-1986, art. 15, efeito da cobrança do Imposto de Renda (Lei no. 3.830, de 25-11-1960).
4. Recebimento de receitas provenientes da arrecadação das loterias federais (Decreto-Lei no. 204, de 27-02-1967).
5. Autorização para realizar sorteios, (Portaria/Ministério da Fazenda no. 85, de 12-14-1973).
6. Dispensa dos depósitos mensais para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (Decreto-Lei no. 194, de 24-02-1967).

Adiciona-se aos registros obrigatórios uma gama de procedimentos facultativos que podem acarretar benefícios financeiros, administrativos e/ou políticos à organização. Utilidade Pública Federal (UPF):

1. Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS);
2. Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS);
3. Cadastro Nacional de Entidades Ambientistas (CNEA);
4. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

O reconhecimento do caráter de Utilidade Pública Federal é regido pela Lei 91/35 e pelo Decreto nº. 50.517/61. O reconhecimento como UPF é válido por tempo indeterminado e pode ser obtido por associações civis e fundações constituídas no Brasil que sirvam desinteressadamente à coletividade, desde que atendam aos seguintes requisitos:

1. Possuir personalidade jurídica;
2. Estar em efetivo e contínuo funcionamento, nos três anos imediatamente anteriores, com exata observância dos estatutos;

3. Não remunerar, por qualquer forma, os cargos de diretoria, dos conselhos fiscais, deliberativos ou consultivos;
4. Não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretextos;
5. Comprovar, mediante apresentação de relatórios circunstanciados dos três anos de exercício anteriores à formulação do pedido, que promove a educação ou exerce atividades de pesquisas científicas, de cultura, até mesmo artísticas, ou filantrópicas, estas de caráter geral ou indiscriminado, predominantemente.
6. Que seus diretores possuam folha corrida e moralidade comprovada;
7. Obrigar-se a publicar anualmente, a demonstração de receita e despesa realizadas no período anterior, desde que contemplada com subvenção por parte da união nesse mesmo período.

Esse título criado em 1935 tinha inicialmente um caráter honorífico, de reconhecimento do caráter de utilidade pública de determinadas organizações privadas. Num segundo momento, a posse desse título passou a conferir determinados benefícios para as entidades que o possuíssem. Atualmente, ter o título de utilidade pública federal é um dos requisitos para instruir o pedido do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, que permite a isenção da cota patronal no INSS. As organizações que possuem o reconhecimento de Utilidade Pública Federal podem:

1. Receber doações de empresas, dedutíveis do imposto de renda
2. Receber doações da União;
3. Receber receitas das loterias federais;
4. Realizar sorteios, com autorização do Ministério da Justiça.

Tachizawa (2002, p. 37) relata que o número reduzido de registros no CNAS, ou de reconhecimento de Utilidade Pública, é um indício de obstáculos legais e da enorme burocracia que acaba impedindo que as ONGs tenham acesso a esses benefícios.

Utilidade Pública Federal	14	9,7%
Utilidade Pública Estadual	35	24,1%
Utilidade Pública Municipal	46	31,7%
Registro no CNAS	28	19,3%

Tabela 4 - ONGs por obtenção de Declaração de Utilidade Pública ou no Registro no Conselho Nacional de Assistência Social
Fonte: Tachizawa (2004, p. 37)

A condição essencial para obtenção do título de utilidade pública é que as atividades da entidade candidata sejam consideradas relevantes pelo Estado, na qualidade de prestador de serviços, especialmente à população pobre e marginalizada.

Outra condição necessária para que entidades dedicadas à assistência social, cultural ou técnico-científica executem serviços equivalentes aos prestados pelo Estado, sem distinções, desinteressadamente, a fundo perdido, por vocação altruística, sem proselitismo ou quaisquer outras segundas razões, sem qualquer idéia de lucro ou remuneração pelo serviço prestado, com notável repercussão em relação ao custo social da utilidade pública, sem emulação política ou catequese, predominando o atendimento da coletividade.

Modesto (*apud* BOUDENS, 2000) destaca que o Instituto da Declaração de Utilidade Pública, assim como o do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos é alvo de restrições e críticas. Na visão do autor:

A legislação básica sobre utilidade pública, no âmbito da União, tem sido um dos principais problemas para o fortalecimento do Terceiro Setor no país. Não por ser limitadora ou detalhista, mas exatamente pela razão contrária. A legislação básica na matéria, em especial no plano federal, é deficiente, lacônica, deixando uma enorme quantidade de temas sem cobertura legal e sob o comando da discricão de autoridades administrativas. Essa lacuna de cobertura facilitou a ocorrência de dois fenômenos conhecidos: a) a proliferação de entidades inautênticas, quando não de fachada, vinculadas a interesses políticos menores e não a fins comunitários e coletivos; b) o estímulo a processos de corrupção no setor público.

Velloso (*apud* BOUDENS, 2000) observa que:

Há tempos vem-se verificando um desvio dos benefícios da isenção para as classes mais ricas da população. O artifício mais largamente usado para

adquirir e conservar a aparência de filantropia de muitas instituições tem sido destinar uma pequena ou ínfima parte para o atendimento sem cobrança dos serviços a clientela livremente escolhida e possivelmente pobre. Outro processo bastante difundido é o aproveitamento da facilidade com que se obtiveram por um certo período os certificados de filantropia para a consecução da isenção fiscal por muitas entidades com objetivos para ou altamente comerciais, especialmente nos setores da saúde e da educação.

A crítica mais contundente está no documento “O Papel Estratégico do Terceiro Setor” do Programa Comunidade Solidária:

No Brasil, a legislação que se aplica ao setor não-lucrativo é confusa e obsoleta. Ela não dá conta de fenômenos novos, como a responsabilidade social do setor privado empresarial e as relações de parceria, entre todos os níveis, entre órgãos públicos e organizações não-governamentais. Não há regras claras para o acesso das organizações do Terceiro Setor a recursos públicos, nem incentivos adequados ao investimento social das empresas. A legislação vigente tampouco coíbe eventuais abusos praticados em nome da filantropia e da assistência social. Rever esse emaranhado legal de modo a simplificá-lo e torná-lo mais transparente é uma necessidade urgente. (www2.camara.gov.br/interacao/artigos/legistersetor).

A legislação vigente trata de forma idêntica os diversos tipos de entidades sem fins lucrativos – e as entidades de fins comunitários – dirigidas a oferecer utilidades concretas ou benefícios especiais à comunidade de um modo geral, sem considerar vínculos jurídicos especiais. A legislação considera os dois tipos de entidades aptas ao mesmo título e às mesmas vantagens, autorizando um tratamento mais benéfico por parte da Administração (renúncia fiscal, prevenção de subvenções sociais, contratação direta), sem consideração do papel social distinto que desempenham.

3.3.2 Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos

Para obter o certificado a entidade deverá demonstrar que nos três anos imediatamente anteriores ao pedido, cumulativamente:

1. Esteve legalmente constituída no país e em efetivo funcionamento;

2. Esteve previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social Município de sua sede, se houver, ou no conselho correspondente no âmbito estadual;
3. Esteve previamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS.

O certificado possibilita isenção do recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária incidente sobre a folha de pagamento da entidade, aqui dependerá de procedimento específico no posto local do INSS.

Uma das grandes críticas à legislação referente ao título de Utilidade Pública e Certificado de Fins Filantrópicos é sobre a dificuldade para a obtenção dos mesmos e o elevado custo operacional para as entidades.

3.3.3 Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

A qualificação como OSCIP contemplada na Lei 9.790 de 23/3/1999, regulamentada pelo Decreto 3.100, de 30/6/1999 é privativa das entidades que executem diretamente programas, contribuam com doações ou prestem serviços intermediários de apoio às organizações que exerçam as seguintes atividades:

1. Promoção da assistência social;
2. Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
3. Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar das organizações de que trata essa lei;
4. Promoção de segurança alimentar e nutricional;
5. Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
6. Promoção do voluntariado;
7. Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
8. Experimentação, não-lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

9. Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
10. Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
11. Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, promoção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados às atividades acima mencionadas.

A nova qualificação possibilita firmar parceria com o Estado para a execução de atividades de interesse público em regime de cooperação.

Nenhum desses títulos e registros modifica a forma jurídica da ONG, que continuará a ser uma associação civil ou uma fundação.

A concessão de um título ou registro exige que o estatuto social contenha algumas disposições específicas que podem variar em cada processo.

3.3.4 Registro no Conselho Nacional de Assistência Social

O Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) é paritário (mesmo número de representantes da sociedade civil e do Estado) sendo responsável por formular políticas públicas para a área da assistência social e a instância responsável pela concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). Este documento é essencial para pleitear junto ao INSS a isenção do recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária incidente sobre a folha de pagamento da organização. As entidades que promovem a educação, saúde e cultura também podem registrar-se no CNAS.

O registro das organizações no CNAS é regido pela Lei nº. 8.742/93 e pela Resolução nº. 31/99. Tal registro é exigido por alguns fundos públicos e órgãos governamentais para que entidades privadas sem fins lucrativos celebrem convênios com o poder público, principalmente se o objeto do convênio for prestar serviços assistenciais.

O registro no CNAS é válido por tempo indeterminado e pode ser obtido por organizações sem fins lucrativos que promovam:

1. Proteção à família, infância, maternidade, adolescência e velhice;
2. Amparo a crianças e adolescentes carentes;
3. Ações de prevenção, habilitação, reabilitação e integração à vida comunitária de pessoas portadoras de deficiência;
4. Integração ao mercado de trabalho;
5. Assistência educacional ou de saúde;
6. Desenvolvimento da cultura;
7. Atendimento e assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia de seus direitos.

Observa-se que entidades que desenvolvem a cultura podem registrar-se no CNAS não sendo consideradas entidades beneficentes de assistência social para certificação junto ao CEBAS, não tendo isenção da cota patronal do INSS.

A isenção de impostos é uma renúncia fiscal do Estado regida por lei específica, podendo ser parcial ou total.

Com estas medidas legais, todas associações civis sem fins lucrativos e fundações, independentemente de atuarem com educação ou assistência social, são isentas do recolhimento do Imposto de Renda, da Contribuição ao Fundo de Investimento Social (COFINS) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), desde que cumpram alguns requisitos estabelecidos em lei, como a proibição de remuneração de dirigentes, exceto para as organizações qualificadas como OSCIP.

CAPÍTULO 4

ALDEIAS INFANTIS SOS BRASIL DO RIO BONITO

A primeira Aldeia SOS do mundo surgiu em 1949, idealizada, construída e tornada realidade por Hermann Gmeiner, na cidade austríaca de *Imst*, tornando-se o protótipo do atendimento a crianças que não possuem condições de ser mantidas no seio de sua família natural. Os fundos necessários à construção, desenvolvimento, manutenção e custeio dos Projetos SOS são oriundos de contribuições dos amigos SOS, de campanhas arrecadoras de fundos, empreendimentos que oferecem recursos e da *SOS-Kinderhof International* diretamente, ou dos diversos fundos a ela ligados, devendo se destacar, como principal, o *Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland*.

A *SOS-Kinderhof International* é uma associação civil de direito privado sob a forma federativa, de interesse público, de âmbito mundial, sem fins lucrativos ou econômicos, apolítica, com sede em Innsbruck – Áustria e tem como objetivo primeiro a criação, organização e manutenção de projetos destinados a prestar assistência e dar formação a crianças e adolescentes privados, por qualquer motivo, da ação educativa da família e que não tenham tido oportunidade de adoção, independentemente de raça, cultura ou credo religioso. Opera e atua em diversos países através de seus Escritórios Regionais de Representação.

No Brasil, o Escritório de Representação foi autorizado e reconhecido pelo Decreto no. 97.376 de 21 de dezembro de 1988, e recebeu a inscrição no CGC/MF sob o no. 73.827.487/0001-54, tendo o seu funcionamento e sua finalidade totalmente distintos da associação.

A associação Aldeias Infantis SOS Brasil é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos ou econômicos, exclusivamente de finalidades filantrópica e cultural, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, República Federativa do Brasil, onde têm escritório na Rua José Antonio Coelho, 400. Por meio de seus projetos, espalhados por 10 estados, além do Distrito Federal atende a mais de 6.500 crianças e adolescentes.

No Brasil existem 14 unidades:

01. Aldeia SOS de Rio Bonito – SP
02. Aldeia SOS do Amazonas – AM
03. Aldeia SOS da Bahia – BA
04. Aldeia SOS de Brasília – DF
05. Aldeia SOS de Goioerê – PR
06. Aldeia SOS de Jacarepaguá – RJ
07. Aldeia SOS de Juiz de Fora – MG
08. Aldeia SOS da Paraíba – PB
09. Aldeia SOS de Pedra Bonita – RJ
10. Aldeia SOS de Poá – SP
11. Aldeia SOS de Porto Alegre – RS
12. Aldeia SOS do Rio Grande do Norte - RN
13. Aldeia São Bernardo do Campo – SP
14. Aldeia SOS de Santa Maria – RS



Figura 3 - Aldeias Infantis SOS Brasil
Fonte: Adaptado do *Folder Aldeias Infantis SOS Brasil*

Uma Aldeia SOS é um conjunto de no mínimo 10 e no máximo 12 casas-lares, a casa do dirigente, a casa do auxiliar do dirigente e a casa comunitária que inclui sala para técnicos, sala para visitas, sala comunitária, oficina de trabalhos manuais, sala para atividades múltiplas, biblioteca e dois quartos para hóspedes, formando um conjunto habitacional integrado à comunidade.

A coordenação de cada casa-lar fica a cargo de uma **Mãe Social** e a coordenação do complexo Aldeia SOS fica sob a responsabilidade do Dirigente que exerce também o papel de **Pai simbólico** de todas as crianças.

A estrutura pedagógica das Aldeias Infantis SOS permite a construção de laços fortes e começa com a Casa-Lar, um ambiente familiar onde as Mães Sociais, profissionais regulamentadas por lei, além de administrar o lar, tem as mesmas preocupações e deveres da mãe natural. Ela é chefe da família, dona da casa, cuidando da economia doméstica. Os requisitos para tal função são: idade mínima de 25 anos, solteira, viúva ou divorciada, sem filhos menores ou dependentes. Deve residir em uma das casas-lares e exercer a função de mãe como opção de vida. O salário varia de R\$ 400,- (quatrocentos) inicial a R\$ 1.000,- (hum mil reais) após dois anos na função quando a pessoa assume a direção de uma das casas.

Nas Aldeias SOS as crianças freqüentam escolas, contam com assistência médica, odontológica e recebem toda a atenção de uma equipe especializada que as orienta no seu desenvolvimento humano. A constituição educativa das Aldeias Infantis SOS está fundamentada em quatro princípios pedagógicos:

- Aldeia SOS – As Aldeias SOS possuem de 10 a 12 casas-lares. Dentro da Aldeia a criança convive com a comunidade e se desenvolve socialmente.
- Casa-lar: Acolhe a criança propiciando ambiente familiar. Cada Casa-lar é composta por uma Mãe-social e tem capacidade para até nove crianças.
- Mãe-social: É uma profissão regulamentada por lei que goza de todos direitos trabalhistas. Sua função é dirigir a Casa-lar orientando as crianças, promovendo o desenvolvimento emocional, afetivo e a socialização dos membros.
- Os Irmãos: Os irmãos consangüíneos são mantidos na mesma Casa-lar preservando assim os laços afetivos.

Projetos complementares das Aldeias Infantis SOS Brasil:

1. Casa Transitória: oferece apoio e segurança aos abandonados, vítimas de maus tratos ou em situação de risco enquanto os órgãos competentes estudam soluções definitivas.
2. Escolas: levam educação de qualidade às crianças das Aldeias e da Comunidade.
3. Casas de Jovens: residências juvenis que complementam o processo de desenvolvimento e integração à vida social de jovens oriundos das Aldeias SOS.
4. Centro Social: tem como objetivo resgatar a cidadania, a prevenção da saúde e abandono, provocando mudança na qualidade de vida das pessoas, nas famílias e comunidades, através dos Núcleos de Educação Infantil, Sociedade e Cidadania, Jovens e Mercado de Trabalho e Saúde da Família.
5. Centro de Capacitação de Jovens: têm por finalidade principal descobrir potencialidades nos jovens, orientando-os para seu desenvolvimento profissional e cultural.

4.1 O Centro Social da Aldeia do Rio Bonito

O Centro Social e a Aldeia de Rio Bonito estão localizados no distrito administrativo da Capela do Socorro. Este abrange os bairros: Cidade Dutra, Grajaú, Marsilac, Socorro e Parelheiros. Destaca-se que na região existem bairros não reconhecidos oficialmente por serem considerados ocupações ilegais, mas que são atendidos igualmente pelos programas promovidos pelo Centro Social.

Trata-se de uma área com elevados índices de violência conforme ilustra o quadro 7 e tem merecido atenção da população em geral e de organizações não governamentais.

**Assassinatos bairro a bairro
(mortes por 100 000 habitantes)**

BAIRRO	Número de Habitantes	Mortes por 100 000/hab. 2000	Mortes por 100 000/hab. 2004
Cidade Dutra	191.389	85,77	52,95
Grajaú	333.436	96,73	70,54
Marsilac	8.416	143,20	43,64
Parelheiros	102.493	103,64	65,89
Socorro	39.097	43,43	21,25

Quadro 7 - Índice assassinatos nos diferentes bairros na cidade de São Paulo
Fonte: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) 2003

Em 2003 a pesquisa realizada pelo Centro Social do Rio Bonito revela nas Figuras 4, 5 e 6 indicadores sociais dos bairros e distritos que a comunidade pesquisada atende.

Observa-se na figura 4 que 23% dos entrevistados não possuem renda e que 48% ganham até três salários mínimos. Nota-se que os índices de renda familiar da região são baixos para os padrões da cidade de São Paulo.

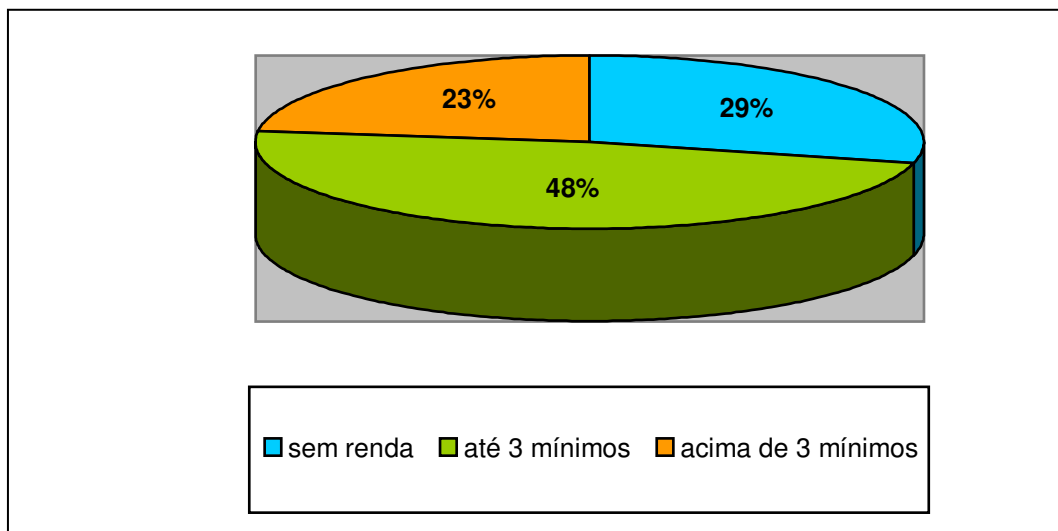


Figura 4 - Perfil de renda dos moradores da zona leste em 2003
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

A análise da Figura 5 indica que 55% dos moradores da região têm casa alugada e 40% moram em terrenos invadidos, revelando pequena parcela com casa própria (1%).

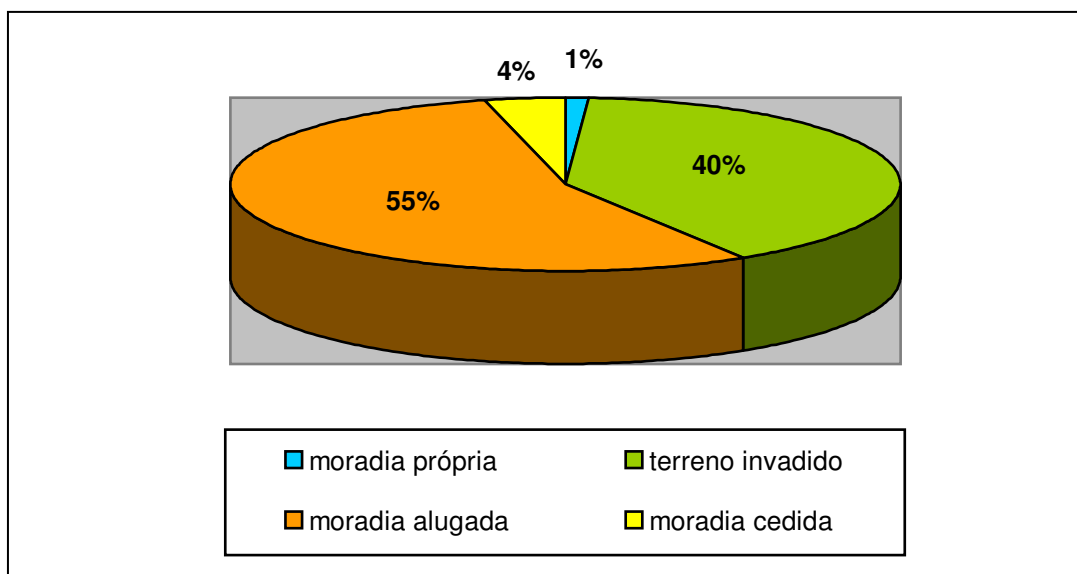


Figura 5 - Tipos de moradia dos pesquisados da zona leste em 2003

Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

A Figura 6 demonstra que 21% dos responsáveis pela unidade familiar não são alfabetizados, 44% estão cursando o ensino fundamental e apenas 7% têm ensino médio completo.

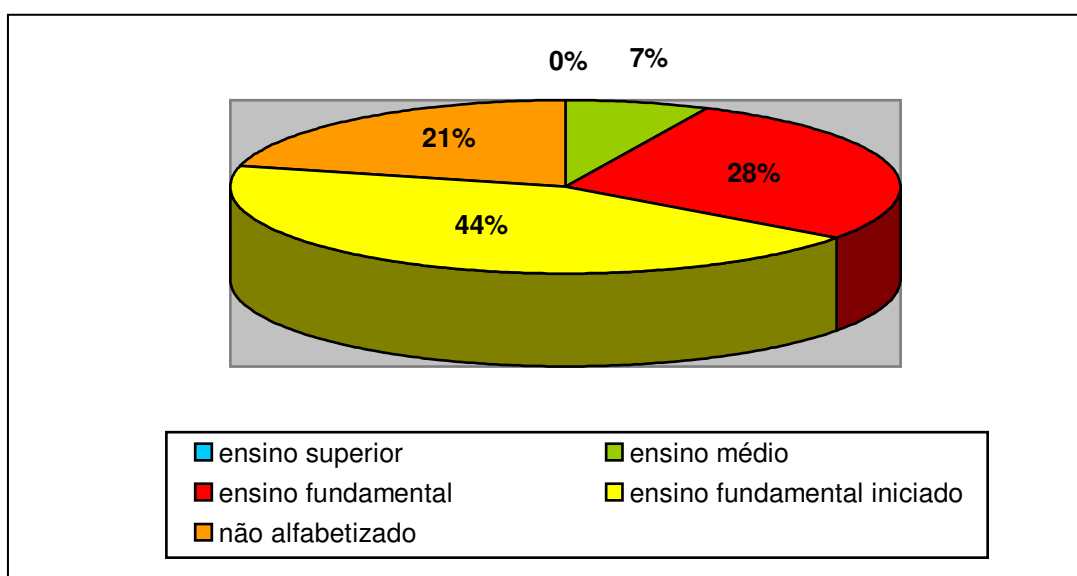


Figura 6 - Escolaridade dos moradores da zona leste em 2003

Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

A análise conjunta dos dados representados nas Figuras de 4 a 6 sugerem que as comunidades envolvidas são compostas, na maioria, por elementos provenientes de famílias de baixo nível de instrução e renda.

O Centro Social de Rio Bonito mantém programas de atendimento à comunidade desde 2002. O quadro 9 exibe os programas mantidos pelo Centro no ano de 2004.

Programa	Idade	Número de beneficiados	Atividades desenvolvidas	Objetivos do Programa
NCJ	de 14 a 21 anos	120	Informática, relações humanas, planejamento de carreira e estudo de línguas.	Inserção dos jovens no mercado de trabalho.
Creche	de 1 a 7 anos	185	Pedagógica, saúde, nutrição e social	Cooperar no desenvolvimento de crianças considerando suas características de aprendizagem
NISC	De 7 a 14 anos	130	Pedagógica, saúde, nutrição, social, esportes e artes	Formação de valores humanos orientados ao despertar vocacional e potencializar habilidades individuais
CA	---	50	Promoção de palestras sobre saúde e de interesse da comunidade	Organização de bases comunitárias gerando multiplicadores para conduzir programas de desenvolvimento comunitários.
Lar comunitário	----	60 famílias	Palestras para capacitação de mães, programas de alfabetização de adultos e oficinas profissionalizantes	Qualificação profissional das famílias e agregados promovendo melhoria na qualidade de vida destas comunidades.

Quadro 8 - Programas do Centro Social do Rio Bonito em 2004
 Fonte: Material de divulgação fornecido pelo Centro Social

4.1.1 O Programa Núcleo de Capacitação de Jovens (NCJ)

O programa surgiu para capacitar jovens para o mercado de trabalho, priorizando o desenvolvimento de competências e propiciando a inserção destes no mercado profissional.

Este programa até o momento da pesquisa era desenvolvido em três aldeias:

1. Rio Bonito (SP)
2. Poá (SP)
3. Jacarepaguá (RJ)

Em 2002, no Centro Social do Rio Bonito assume uma nova política de atendimento das Aldeias Infantis, unificando todos programas conduzidos até então na comunidade.

Como primeira ação, executa-se pesquisa com os potenciais candidatos (jovens de 14 a 21 anos) pertencentes à região. Esta revela que parcela significativa dos jovens inscritos no programa do governo federal “Meu Primeiro Emprego” não foram aprovados em processos seletivos por dificuldades para preencher fichas cadastrais, elaboração de currículo e postura inadequada em atividades de recrutamento.

Em 2003, optou-se por estabelecer parceria com EEPG Prof. Santos Dias, localizada no Jardim Orion nas proximidades do Centro Social. Esta parceira permitiu ampliar a quantidade de jovens assistidos pela ONG. A proposta do NCJ era desenvolver competências que propiciassem a inserção de 90% dos jovens atendidos no mercado de trabalho atual e futuro, envolvendo as famílias e a comunidade neste processo.

O grupo de 2003 era composto por 120 jovens que no período de um ano estudaram Informática, Linguagem e Redação Empresarial, Relações Humanas, Planejamento de Carreira e Espanhol. Estas disciplinas foram ministradas na EEPG Prof. Santos Dias fora do horário regular de aulas.

As Figuras de 7 a 12 apresentam o perfil sócio-demográfico dos estudantes da EEPG Prof. Santo Dias no ano de 2003. No total 147 alunos foram pesquisados sendo que 120 vieram a compor a turma de 2003.

A Figura 7 revela que 37% compõem a faixa etária de 16 a 17 anos, 31% representa a faixa entre 13 a 15 anos, 29% de 18 a 25 anos e 3% acima de 25 anos,

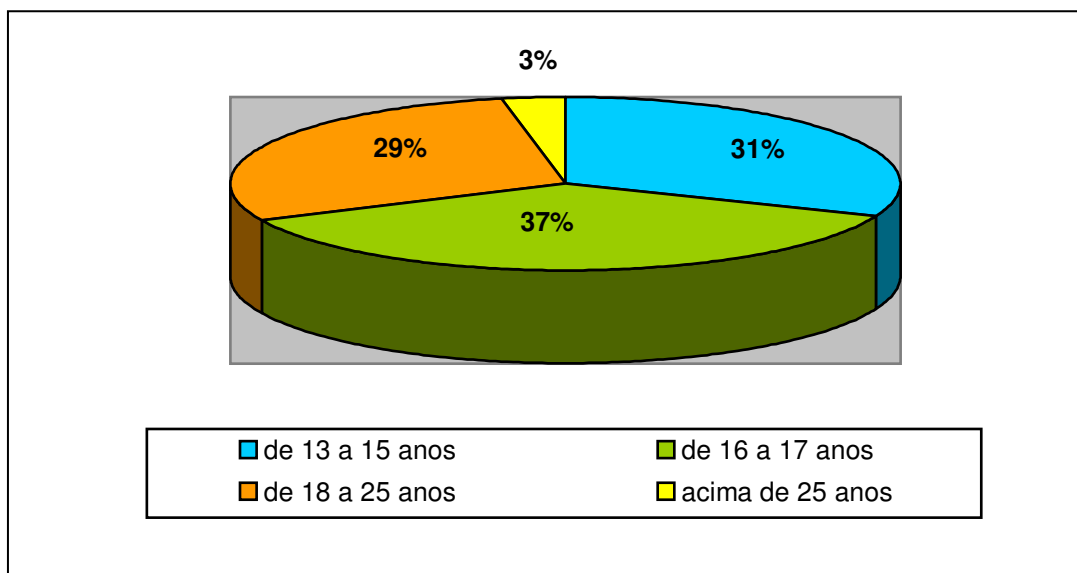


Figura 7 - Idade dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias em 2003
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

A Figura 8 demonstra que 80% dos respondentes possuem o ensino fundamental e somente 20% o ensino médio. Nota-se percentual baixo de nível de instrução.

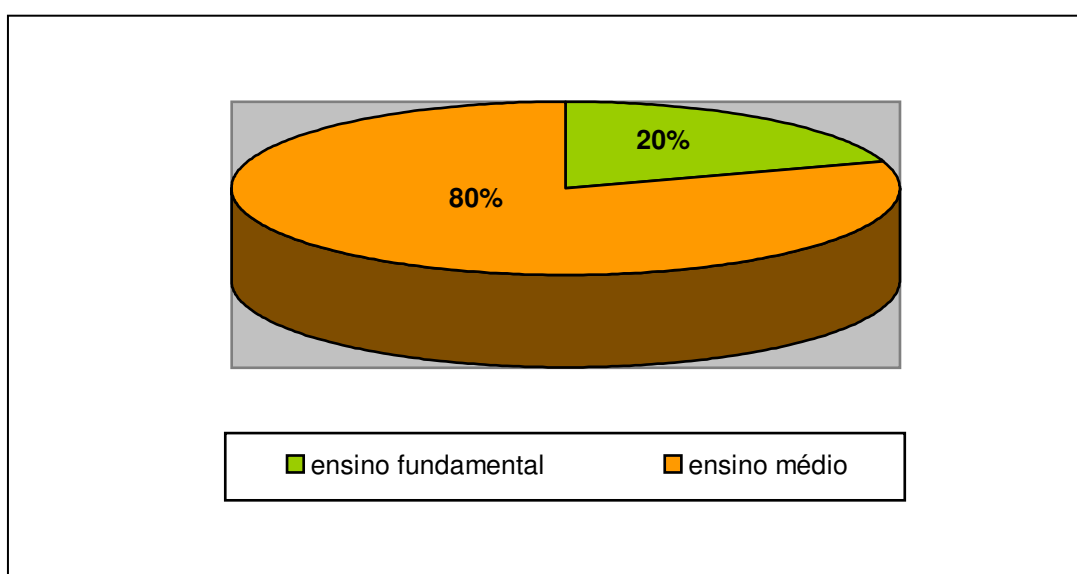


Figura 8 - Escolaridade dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias em 2003
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

A análise das áreas de interesse representada pela Figura 9 mostra que 24% têm preferência por Informática, 21% por Idiomas, 18% Manutenção de micros, 12% Atendimento à Clientes, 10% Esportes, 9% *Web Design*, 4% Teatro e 2% Panificação.

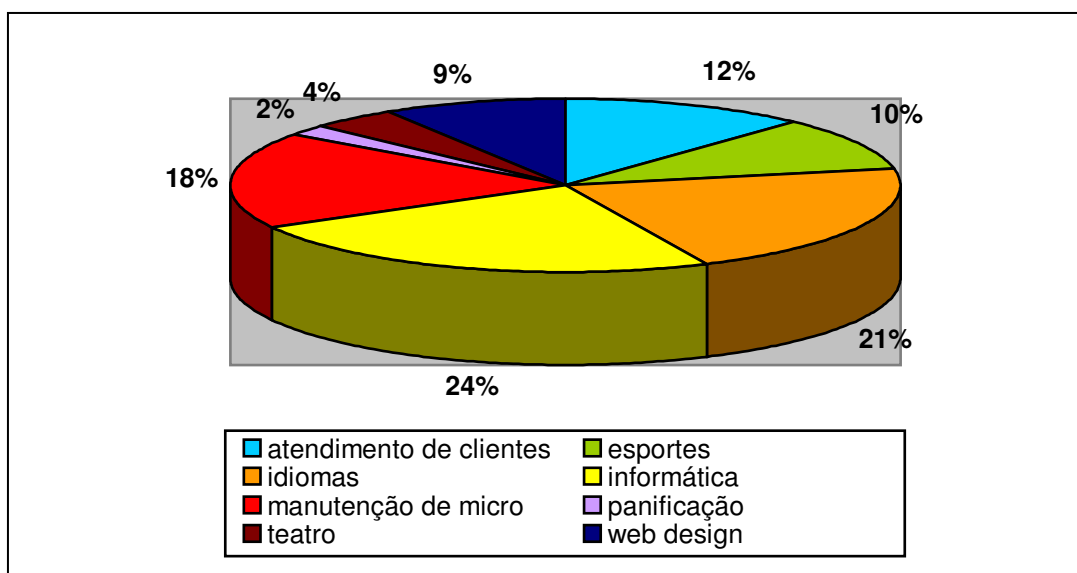


Figura 9 - Áreas de interesse dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

Os dados relativos à rendimento familiar tomando-se como base o salário mínimo demonstrado na Figura 10, atestam que 21% ganham até 3 salários mínimos, 20% acima de 3 salários mínimos e 59% não responderam.

A pesquisa citada não investigou as causas que levaram ao elevado índice de não respondentes.

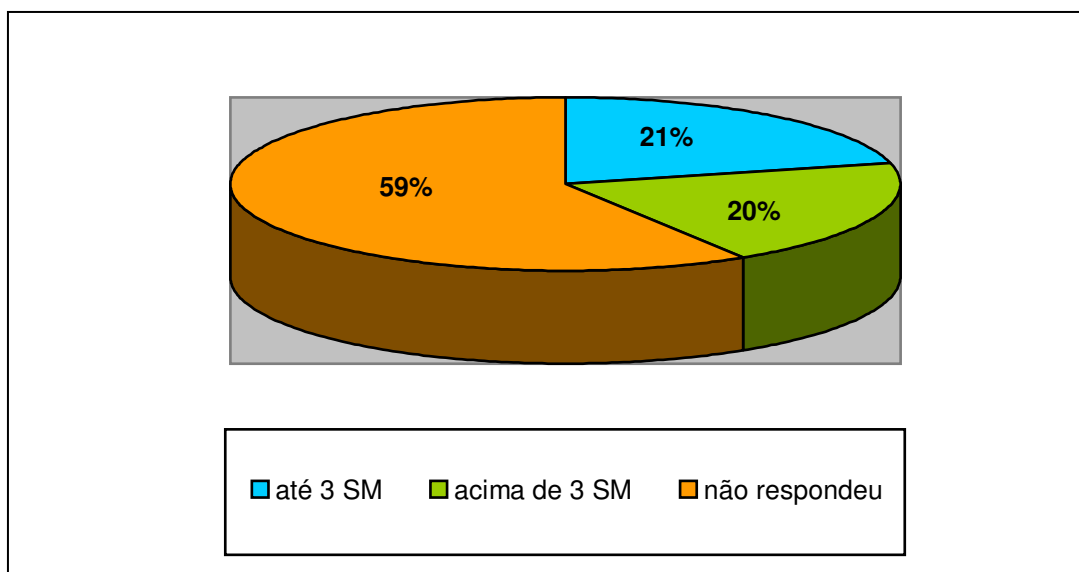


Figura 10 - Renda familiar dos alunos da EEPG Prof. Santo Dias em 2003
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

No que tange à situação da força de trabalho jovem identificou-se na Figura 11 que 14% estão empregados e 86% não trabalham.

Observa-se alta taxa de desocupação entre os jovens que revela o comprometimento do futuro e diz respeito à “inatividade”. Os “desocupados” futuramente estarão excluídos das oportunidades de melhoria social e econômica.

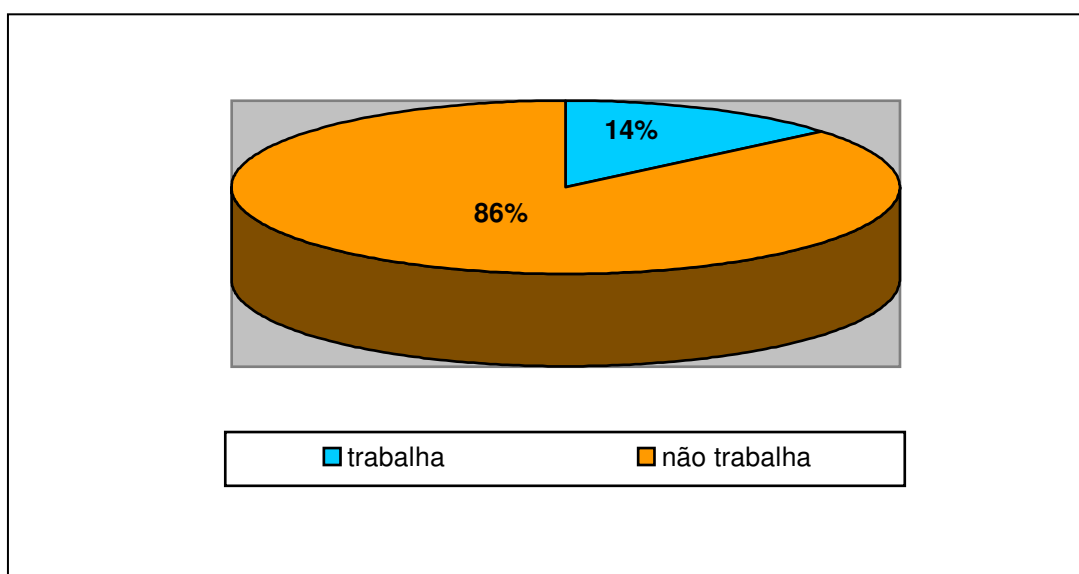


Figura 11 - Nível de ocupação dos alunos EEPG Prof. Santo Dias em 2003
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

A preferência pelos horários dos cursos verificado na Figura 12 aponta que 56% optaram pelo horário da tarde e 44% pela manhã.

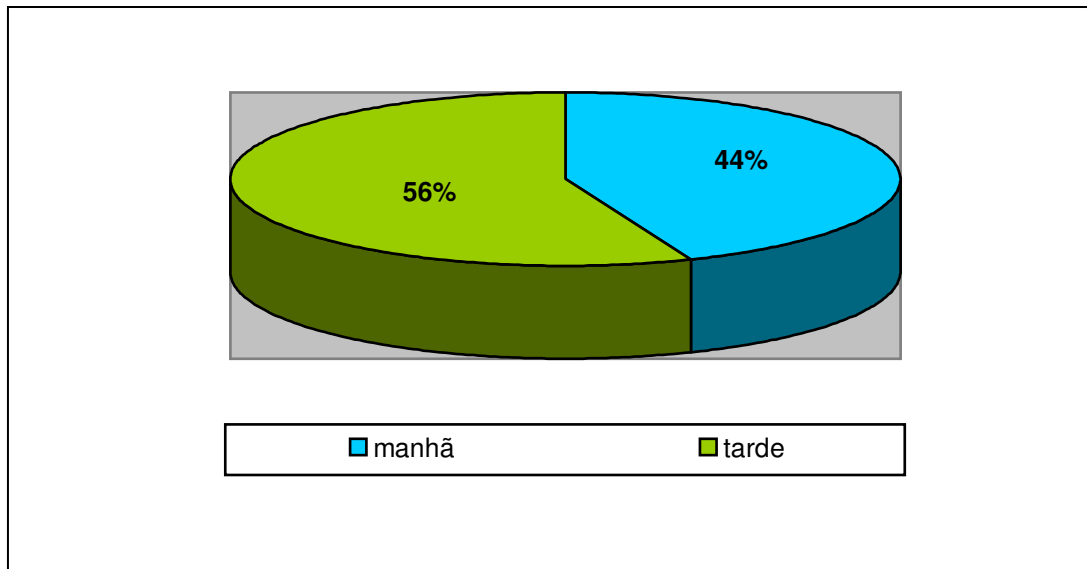


Figura 12 - Horário das atividades alunos EEGP Prof. Santo Dias em 2003
Fonte: Adaptado do Centro Social do Rio Bonito

Para estabelecer contato com a comunidade da aldeia e iniciar a pesquisa de campo a pesquisadora inscreveu-se como voluntária para ministrar aulas de Hotelaria, especificamente atendimento telefônico, reservas e governança.

A seguir serão relatados fatos observados durante o período em que a pesquisadora permaneceu na Aldeia antes de iniciar o trabalho junto ao Núcleo de Capacitação de Jovens.

É importante ressaltar que a Aldeia SOS Infantil de Rio Bonito se encontra localizada em uma esquina, sua arquitetura de tijolos passa a sensação de aconchego e o lugar é muito bonito, repleto de árvores e verde.

O conjunto de casas que forma a aldeia está separado do Centro Social por portões. A primeira impressão que passa é de segregação, no entanto a justificativa encontrada foi para a segurança do próprio condomínio da Aldeia, visto que foram alvos de assaltos.

No primeiro dia na Aldeia, a pesquisadora foi muito bem recebida, captando a atenção das crianças por ser a única descendente de japoneses. Estas colocavam as mãos nos olhos e os puxavam como se quisessem dizer: “eu sou igual a você”.

Particularmente o estágio na aldeia permitiu conhecer um mundo totalmente alheio à maioria da população.

As crianças quando chegam às aldeias são muito agressivas, muitas provêm de famílias desestruturadas, são crianças que sofreram abuso sexual, foram mal tratadas e o Estado tirou a tutela ou simplesmente foram abandonadas pelos pais. São crianças sofridas, muito carentes, algumas trazem histórias bizarras e traumas que são tratados com a ajuda de psicólogos. Foi possível constatar o trabalho que a ONG realiza. A reinserção dessas crianças no convívio social, adequando-as a uma família, é um trabalho árduo e digno de nota.

A entidade recebe doações de várias instituições privadas, no entanto a maior parte das doações provêm do exterior. Qualquer pessoa pode apadrinhar uma criança, não é necessário adotá-la e levá-la para sua casa, contribui-se com uma quantia mensalmente que é depositada em uma conta-poupança da criança, ao completar 21 anos recebe esse valor que lhe havia sido destinado; aos finais de semana a criança recebe a visita da madrinha/padrinho, que pode levá-lo para passear.

A mãe-social é muito importante na formação da criança. Logo que a pesquisadora chegou à aldeia conheceu um garoto que chamou a atenção por ser extremamente carente, às vezes agressivo demais para uma criança de 5 anos, utilizando palavrões pesados e só depois se soube de sua história. Foi abandonado pela mãe, trouxeram para a aldeia e se adaptou bem com a mãe-social.

Após um ano, a mãe-social foi embora da aldeia e ele teve de passar por outra adaptação. Naquele dia estava com um desenho que retratava um coração vermelho enorme e a professora perguntou porque não havia dado o desenho para a mãe, ele comentou que a mãe não gostava dele, havia esperado o final de semana e ela não havia aparecido, ele se referia à primeira mãe-social. Esta história teve um final feliz, a professora o adotou, ela é sua madrinha e ele vive “pendurado” nela. Esse poderia ser um indício de formação de um vínculo social voluntário conforme Godbout (1999) citado na introdução deste trabalho.

As crianças que moram na aldeia não podem usufruir nos finais de semana do campo de futebol, elas ficam circunscritas somente à casa delas, pois nessas ocasiões o portão fica fechado. A biblioteca não disponibilizava nenhum livro pelo fato de não estarem catalogados. Uma das ações propostas pela pesquisadora e

uma professora que estuda biblioteconomia foi catalogar os livros para que fossem liberados às crianças e à comunidade, isso entretanto não foi realizado.

A pesquisadora, inspirada em ação de um dos membros da comunidade, iniciou um projeto de integração das crianças da Aldeia com a Universidade Anhembi-Morumbi. No ano de 2004 realizou visita das crianças à biblioteca e ao curso de hospitalidade da instituição.

O projeto começou de uma idéia simples. Um professor apresentou para as crianças: um sapo, uma tampinha de garrafa e um barbante. Solicitou que escrevessem ou desenvolvessem alguma coisa incluindo os três elementos. Na seqüência os trabalhos foram recolhidos e levados para uma empresa onde o professor havia trabalhado. Os funcionários da empresa completaram as histórias e esta atividade além de integrar os funcionários da empresa elevou a auto-estima dos aldeanos. A pesquisadora tomando conhecimento do projeto pegou o material e levou para que os alunos do mestrado em hospitalidade completassem a história. Este material foi devidamente identificado e distribuído durante o seminário realizado para a disciplina da profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada com o intuito de que cada participante do curso completasse a história. Após um mês foi agendada a visita para promover a integração entre aquele que iniciou a história (criança) e o adulto que a terminou. Essa aproximação seria uma forma de possibilitar aos envolvidos um momento de convivência e de possível desenvolvimento de laços.

Muitas foram as providências operacionais necessárias para a execução da visita citada. Destacam-se a negociação do acesso das crianças à universidade, autorização para as visitas junto às mães sociais, transporte, alimentação e identificação.

O item mais problemático foi o transporte, pois durante a semana os ônibus da prefeitura não estão disponíveis após as 17h, utilizou-se uma perua Kombi para o traslado sendo que não foram confeccionados crachás para identificação dos aldeanos, como seria desejável.

Enquanto resultado da iniciativa observou-se o entusiasmo das crianças ao receber o desenho das mãos dos adultos que completaram suas histórias.

Esta atividade aumentou a auto-estima delas, tendo sido possível identificar elementos de hospitalidade tanto por parte da Universidade na pessoa da coordenadora, Profa. Dra. Sênia Bastos, discentes da disciplina em particular e o alunado em geral da instituição.

À saída da Universidade, um grupo de rapazes estava distribuindo garrafas plásticas e muitos alunos deram às crianças o brinde e outros se dispuseram até a preencher o formulário para que todas as crianças conseguissem receber o presente.

A visitação da biblioteca da Universidade tinha o objetivo de incentivar o trabalho de catalogação dos livros da biblioteca da Aldeia. Infelizmente a visita agendada às 17h, acabou não ocorrendo, pois a distância da Aldeia e a dificuldade de transporte gratuito forçou a remontagem da programação.

Observou-se que os dirigentes da ONG não se comprometeram muito com essas iniciativas. Uma visita a um navio em Santos foi proposta pela pesquisadora e viabilizada pela professora Dra. Elizabeth Kyoko Wada, porém a Aldeia precisaria enviar um ofício que já estava impresso e seguir os trâmites necessários para o agendamento. Mesmo tendo sido orientada nesse sentido pela pesquisadora, em várias oportunidades, observou-se que foram colocados entraves que acabaram abortando a iniciativa.

Outra situação crítica observada durante o estágio voluntário foi a falta de recursos. Ao final do ano alguns professores (contratados) haviam sido demitidos, pois a Aldeia deu prioridade à estagiários, não tendo condições de manter seu quadro funcional. Esta decisão foi sentida pelas crianças sendo que na cerimônia de formatura muitas choravam. Essa observação merece atenção pois se considerarmos as possibilidades de emprego oferecidas pelas organizações não governamentais é importante que exista um mínimo de estabilidade tanto em relação ao trabalhador quanto ao trabalho por ele executado.

4.2 Trabalho Voluntário na EEPG Prof. Santo Dias

A experiência de implantação do curso de hotelaria, realizada durante a pesquisa, iniciou-se em maio de 2004. A função exercida pela pesquisadora foi de professora voluntária nas disciplinas do Núcleo de Capacitação de Jovens, trabalhando com competências de recepção, atendimento telefônico e reservas. As aulas eram ministradas toda segunda-feira, duas horas a cada encontro, no período da manhã. Este módulo teve duração de um mês na escola Prof. Santo Dias.

O espaço físico cedido pela escola mostrou-se inóspito. As alas de acesso tinham portas de ferro que permaneciam trancadas o mesmo ocorrendo com as salas de aula, sempre sujas, carteiras e cadeiras em mal estado de conservação, janelas com vidros quebrados e sempre cerradas. Considerando que Godbout (*apud* GRINOVER, 2002) entende que a hospitalidade é intimamente relacionada ao espaço físico, seja para habitar, percorrer a pé ou para contemplação, nota-se o ambiente que se mostrava pouco contributivo.

A postura dos alunos foi cordial, mostrando-se educados ao falarem com o professor (pesquisadora) e entre si próprios. Sempre pontuais, participavam das aulas e de encontros entre eles chamados de “macarronada” (especialidade de um deles). A impressão é que todos se conheciam e freqüentavam os mesmos lugares.

Durante a experiência observou-se a falta de comunicação, por parte da Aldeia com a Escola Santo Dias, dificultando a sociabilização e integração dos docentes. Notou-se ausência de pró-atividade dos funcionários da instituição – diretor e professores, para informar e incentivar os alunos a participarem do programa.

Como parte do programa proposto pela pesquisadora foi ainda realizada uma visita ao hotel Hilton Morumbi com os discentes. A opção por um hotel de categoria “super luxo” foi proposital, com o intuito de estimulá-los a prosseguir os estudos e vislumbrarem opções de trabalho. Mostrou-se o universo hoteleiro permitindo vivenciarem um mundo que só tinham visto em filmes ou ouvido falar em aula. Durante a visita a pesquisadora procurou observar elementos pontuais possivelmente indicativos de hospitalidade, tais como:

1. Atitude do motociclista que escoltou o ônibus até a entrada do hotel;
2. A pontualidade do responsável pelo acompanhamento da visita técnica;
3. A sala de treinamento utilizada para recepção e esclarecimento dos visitantes
4. O *coffee-break* oferecido ao início e término da visita;
5. A amabilidade do *staff* ao apresentar as áreas internas e externas do hotel.

A visita foi monitora pelo gerente de treinamento, apresentando e explicando as alas do hotel, inclusive permitindo visita às alas restritas a funcionários.

Em hotéis o acesso a estes departamentos normalmente localizados no subsolo é feito pelos elevadores de serviço (para evitar que os hóspedes tenham

acesso a áreas de funcionários). Outra prática comum a estes empreendimentos é tratamento diferencial entre hóspedes e funcionários. Existem áreas de circulação que não são de acesso público e vice-versa.

O uso do elevador de serviço levou um dos participantes a questionar se esta prática foi adotada porque eles eram de uma classe social menos privilegiada, sendo esclarecido que esta é prática comum. O diretor presidente de um hotel em visita técnica faz uso de elevadores de serviço.

Os participantes da visita tiveram acesso privilegiado a todas dependências funcionais e circularam pelas áreas de serviço.

São jovens que se sentem inferiorizados e são extremamente sensíveis. Na visão destes, o gerente evitou que se aproximassem da recepção, apesar de manifestarem interesse em ter acesso ao tarifário (categorias de apartamentos e tarifas) que ouviram falar em aula.

Esta postura do gerente é pertinente e prática comum em visitas técnicas, pois resguarda a privacidade dos hóspedes. Durante a visita foi possível perceber que existe uma distância grande entre o nível do grupo visitante e dos funcionários do hotel. Essa distância dificultou o entrosamento, pois muitas vezes os funcionários não entendiam as perguntas das crianças e se mostravam irritados ou impacientes para dar as respostas.

A falta de divulgação dos trabalhos promovidos pela ONG dificultou a compreensão da proposta da visita. A profissionalização destes alunos é acompanhada do esforço de inclusão. É necessário compreender a complexidade da realidade dos membros da aldeia. Todos são pobres, moram em casas simples, não tem noções de etiqueta e hábitos de alimentação. A estrutura sofisticada do hotel lhes fascina e intimida simultaneamente. A curiosidade se manifesta em perguntas óbvias para quem frequenta esta realidade causando nos acompanhantes da visita certa irritação. Se estes entendessem e conhecessem a realidade dos visitantes provavelmente entenderiam com mais discernimento as questões apresentadas, tornando a visita mais proveitosa.

4.3 Sugestões para Implementação de Cursos

Face à experiência realizada a pesquisadora procurou esquematizar uma forma ideal que seria produtiva para implementação do curso. Usando a referência de Tenório (2003) exposta no quadro 9, propôs o roteiro:

Objetivo		Preparar curso dirigido a adolescentes que necessitam capacitação para ingressar no mercado de trabalho
Atividades	1.	Planejamento
Básicas	2.	Execução
	3.	Acompanhamento
Tarefas	1.	Identificação e caracterização dos cidadãos
	2.	Definição do conteúdo do programa
	3.	Parceria com empresas que contratassem esses jovens
	4.	Diploma/Certificado válido para o ingresso no mercado de trabalho
	5.	Escolha e contratação de instrutores
	6.	Divulgação do curso
	7.	Definição do curso
	8.	Definição de local e horário
	9.	Seleção dos participantes
	10.	Escolha do processo de ensino/aprendizagem técnicas e instrumentos
	11.	Definição do processo de acompanhamento e avaliação
	12.	Preparação da sala
	13.	Realização do curso
	14.	Acompanhamento
	15.	Aplicação dos instrumentos de avaliação
	16.	Elaboração do relatório
	17.	Percentual de egressos que conseguiram colocação

Quadro 9 - Roteiro para a realização de um curso

Fonte: Adaptado de Tenório (2003, p. 76)

Os itens em negrito representam, na visão da pesquisadora, elementos a serem contemplados em propostas formais de implantação e implementação de cursos profissionalizantes adaptados a este perfil de comunidade.

Atividades básicas:

1. Identificação e caracterização dos cidadãos

Em pesquisa desenvolvida pela ONG, cujos resultados estão no item 4.1., nota-se que esta é descritiva e não permitiu cruzamento de dados para se identificar

melhor o perfil do usuário, pesquisa sócio-demográfica, dados irrelevantes que confirmaram o óbvio, famílias pobres morando em região carente. Ao se tentar identificar os objetivos pretendidos com este instrumento, não foi possível localizar os responsáveis pela elaboração e execução.

2. Definição do conteúdo do programa

Segundo dados obtidos por meio de entrevista, as disciplinas oferecidas tinham plano formal de aulas e de conteúdo programático. Na ocasião de ministrar as aulas, observou-se ausência de qualquer instrumento que informasse qual o programa ser desenvolvido bem como instrumentos de controle.

3. Parceria com empresas que contratassem esses jovens

Desenvolver parcerias com empresas que viabilizem uma primeira experiência profissional formal é agente de estimulação para esta comunidade e símbolo de que esforços de capacitação podem trazer oportunidades profissionais concretas.

O exercício de alinhar competências individuais e corporativas é complexo e exige comunicação de interface entre aquele que promove a capacitação e aquele que dela necessita.

Dutra (2002b *apud* BOSE 2004, p. 151) salienta que o envolvimento e o comprometimento das pessoas com a organização está relacionado ao atendimento concreto das expectativas e necessidades que as pessoas possuem no presente e em relação ao futuro. Entender as necessidades do mercado de trabalho, suas tendências pode auxiliar na gestão do processo de capacitação de profissionais. Este processo deve necessariamente ocorrer de modo interativo entre o agente capacitador e o agente empregador. Os alunos podem começar a entender o mercado de trabalho a partir de visitas técnicas que lhes apresentem ambientes profissionais e que observem necessidades e capacidades que podem ser desenvolvidas em sala de aula, sensibilizando-os quanto às necessidades do mercado.

O agendamento de visitas deve ocorrer de forma programada, permitindo preparar os alunos para tais visitas de forma a torná-las proveitosas. Visitas técnicas não são passeios e sim momentos de aprendizagem utilizando métodos educacionais alternativos.

Esforços de aproximação e criação de convênios entre a ONG e empresas poderiam estreitar relacionamento e tornar possível o aproveitamento de egressos do curso por estas instituições, dando continuidade ao desenvolvimento de competências, permitindo desenvolver parceiras que afinem o entendimento das necessidades do mercado para que possam ser contempladas dentro do conteúdo programático do curso. Na visão de Falconi (2002) estaria sendo ampliado o ciclo PDCA, envolvendo informações geradas pelo “cliente”.

4. Diploma ou certificado válido para o ingresso no mercado de trabalho

Os cursos de capacitação oferecidos por esta ONG desenvolvem competências específicas, podendo-se ampliar esta proposta para outras áreas do conhecimento. Comprovar de modo formal competências é prática do mercado de trabalho. Frequentemente, atestados, certificados entre outros documentos são exigidos em processo de seleção.

Introduzir a prática de emitir certificados que atestem a aprendizagem do jovem, fomentar a credibilidade da instituição que os emite junto ao mercado de trabalho, introduzir pesquisas junto aos egressos de forma a avaliar de maneira ampla os resultados atingidos e identificando pontos fracos e oportunidades de melhoria são práticas básicas da gestão.

Notou-se um número acentuado de evasões oriundas de colocação no mercado de trabalho

O diploma ou certificado deveria ser o norteador para o aprofundamento de uma formação profissional que poderia no futuro permitir o acesso a situações mais compensadoras.

Ações para conquistar e desenvolver excelência se fazem necessárias. Conseguir que este projeto de formação de profissionais se torne respeitado pelo mercado é o real desafio. Ações de marketing para fidelizar o cliente (CORREA e CAON, 2000) poderiam fortalecer a imagem do curso junto ao mercado. O acompanhamento do sucesso e do fracasso dos egressos, a identificação das limitações e falhas do curso podem, na proposta de Falconi (2002), viabilizar o ciclo PDCA, promovendo a melhoria e o ajustamento de propostas educacionais alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho.

5. Escolha e contratação de instrutores

A práticas de recrutamento e seleção normalmente são divulgadas no *site* da Aldeias Infantis SOS Brasil: www.aldeiasinfantis.org.br ou no *site* Rede de Informações para o Terceiro Setor: www.rits.org.br, no entanto a pessoa que porventura esteja propensa a trabalhar em uma ONG sentirá dificuldades e ao mesmo tempo seria interessante que as ONGs não ficassem tão centradas entre si, se abrissem para o segundo setor, mais pessoas conheceriam seu trabalho e também seria uma forma de propagação das ações das ONGs.

A prática de recrutamento interno é bastante utilizada nas organizações do Terceiro Setor inclusive como recompensa por anos de dedicação, ocorre também em organizações do segundo setor e há uma preferência por pessoas indicadas por colaboradores da organização, pois normalmente comungam a mesma ideologia.

Segundo Teodósio e Brum (2000) e Teodósio e Resende (1999 *apud* BOSE p. 171) uma das características do Terceiro Setor são os valores como proximidade, afeição e confiança.

No caso do processo de recrutamento e seleção observou-se a necessidade de aprimoramento, inexistente um teste de aptidão que contemple dinâmicas de grupo, simulações para avaliar as habilidades do candidato, o processo normal é muito simples e consiste na entrega do *curriculum vitae* e posteriormente uma entrevista com a assistente social.

É preciso ressaltar que embora seja considerada uma prática comum nas organizações do Terceiro Setor, há ótimos profissionais no mercado que poderiam agregar valor às organizações.

6. Definição do curso

Realizou-se uma pesquisa com os alunos da EEPG Prof. Santo Dias e de posse desses dados elaboraram um curso que contemplasse as solicitações da comunidade, no entanto o curso proposto pela pesquisadora não constava da pesquisa e foi aceito sem que a comunidade fosse consultada.

7. Divulgação do curso

Não houve a preocupação de contatarmos a escola para agendar o início do curso, sala e horário aprazível às duas partes.

Segundo o depoimento de uma das professoras que atuaram no projeto:

A aldeia possui setor de *marketing*, porém a divulgação do projeto era realizada pelos próprios educadores na comunidade e também por meio de faixas e cartazes no prédio do projeto e nas escolas públicas.

Observou-se que a divulgação do projeto Núcleo de Capacitação de Jovens (NCJ) em 2004 foi realizada no dia da visita à Escola. Professores reunidos improvisaram cartazes em cartolina, escritos manualmente e colados em alguns corredores da escola.

Este instrumento mostrou-se ineficaz, pois na semana seguinte, a lista de inscritos tinha poucos nomes. Constatou-se nesta oportunidade que boa parte nem sabia do curso e que ao se passar uma lista de interessados em cada sala de aula, observou-se maior adesão.

Nota-se que a ONG estava despreparada para divulgar de fato qualquer tipo de programação, sendo que o imprevisto em várias oportunidades é que sustentou o andamento da proposta. Segundo Amaru (2004), definir canais de comunicação dentro de estruturas organizacionais é necessidade básica para a sustentabilidade de qualquer projeto.

Não houve critério para recrutamento e divisão das turmas. Utilizou-se passar um papel em branco para que interessados colocassem o nome. A quantidade de alunos potenciais e os remanescentes do semestre anterior não foram analisados para que se tivesse previsão da quantidade de turmas que precisariam ser formadas. Nota-se ausência de instrumentos mínimos de programação de atividades, e, portanto, impossibilidade de dar andamento adequado a qualquer proposta (TENÓRIO, 2003).

8. Definição de local e horário

Os professores da Aldeia propuseram à diretoria da EEPG formar novas turmas para 2004. Constataram nesta oportunidade que houvera mudança de diretoria na instituição.

Evidenciou-se durante as conversações a ausência de instrumentos organizacionais que viabilizassem o prosseguimento dos cursos, bem como o uso de ferramentas de *marketing* ligadas a divulgação e gestão de pós-venda. Segundo informações da nova direção, este assumiu o cargo em janeiro de 2004 e só veio

saber do projeto por ocasião da visita em maio do mesmo ano. Nenhum contato foi promovido pela ONG para dar continuidade e retorno dos resultados.

Referente à definição de local e horário (em maio ainda não havia iniciado) das aulas ainda se encontravam em aberto. A escola não sabia quais salas poderiam ser utilizadas para o desenvolver o curso, exceção para aulas de informática, que tinham sala específica.

9. Seleção dos participantes

A seleção de participantes ocorreu por adesão. De fato, nenhuma seleção foi feita. Todos os inscritos foram considerados aptos a cursar disciplinas no curso promovido pelo Núcleo de Capacitação Profissional.

Destaca-se que nenhum banco de dados foi criado para registrar dados dos inscritos. Segundo Falconi (2002), Corrêa e Caon (2002) sistemas de informação fundamentam processos de tomada de decisão em organizações.

Registros de nome completo, nível de escolaridade, experiência profissional, elementos de motivação para o curso, telefone de contato ou *e-mail* não foram gerados, inviabilizando qualquer planejamento por parte dos instrutores. Estes começaram a entender seu público-alvo no momento em que tiveram contato com as turmas.

10. Escolha dos instrumentos adequados ao processo educacional

Segundo Hazoff (2004) procedimentos educacionais diferentes podem gerar resultados de aprendizagem distintos. A necessidade de diagnosticar público-alvo pode auxiliar na escolha de ferramental adequado e promover interdisciplinaridade.

A integração do corpo docente, formação e divulgação de proposta de trabalho, seriam fundamentais para nortear ações em sala de aula. Destaca-se que professores se conheceram ocasionalmente nos intervalos de aula e que nenhuma proposta formal foi apresentada aos participantes (SVEIBY, 1997). Cada um desenvolveu suas aulas segundo suas próprias percepções.

Zarifian (2001) identifica que desempenhos adequados são atingidos por organizações que determinam e estimulam competências a serem atingidas, regulam e controlam o processo de produção para atingirem resultados entendidos como adequados. Ações nesta direção não são percebidas pelos participantes do projeto.

11. Definição do processo de acompanhamento e avaliação.

A falta de agentes responsáveis por coordenar o projeto comprometeu a operacionalidade do mesmo. Cada docente individualmente propôs e conduziu suas ações muitas vezes não comprometidas e não envolvidas com questões pedagógicas.

Gage *apud* Moreira (1997, p. 25) conceitua os termos método de ensino e estratégia de ensino como sinônimos que se referem à estrutura formal de uma seqüência de atos comumente designados como ensino; esses termos abrangem tanto estratégias quanto táticas, envolvendo a seleção do que será ensinado em determinado momento, os meios pelos quais se ensina e a ordem em que o ensino ocorre. Etimologicamente, método significa caminho até a consecução de algo, um meio para conseguir um objetivo determinado.

Eventuais mudanças que poderiam ser implementadas e um cronograma que contemplasse as datas e prazos estimados para a adequação das atividades comprometeram o processo de acompanhamento do curso.

Percebeu-se que as reuniões pedagógicas não eram realizadas com freqüência, é preciso deliberar um dia na semana (de preferência sempre o mesmo dia) para que o docente sinta o comprometimento com o curso, interaja e possa emitir opiniões, percepções e julgamentos com outros atores multiplicadores para trazer valiosas contribuições.

Tenório (2001, p. 6) entende a avaliação final de um projeto como:

uma técnica gerencial para o retorno permanente de informações a serem utilizadas no aprimoramento das ações, é a forma pela qual se demonstra a utilização eficiente (ou ineficiente) dos recursos e a satisfação (ou insatisfação) da comunidade com os resultados alcançados no projeto. Deve atender aos usuários internos (executam o projeto comunitário) e usuários externos (agentes financiadores, beneficiários diretos e indiretos das ações).

12. Preparação da sala

A pesquisadora utilizou-se da sala de vídeo, não pela conveniência, mas sim pela disponibilidade. Notou-se que as aulas que ocorriam às segundas-feiras eram antecedidas por grupos do Programa Família que utilizam o espaço nos finais de semana. A falta de infra-estrutura da instituição exigiu que, em todos os encontros, a pesquisadora higienizasse pessoalmente a sala.

Zarifian (2001) identifica o papel da escola e do ambiente como propiciador do desenvolvimento e construção de competências.

A escola é o lugar onde experiências são compartilhadas e o indivíduo busca outras áreas de conhecimentos e outras funções. Ambientes sujos, inóspitos, sem ventilação e iluminação adequados criam sentimentos de desagregação, induzindo os participantes a minimizarem sua estada nestes espaços.

13. Realização do curso

A previsão de duração do curso realizado na EEPG Santo Dias era de dois semestres letivos. A falta de comunicação entre os gestores fez com que após um mês da inicialização das aulas este fosse encerrado em função de reformas que seriam promovidas no prédio. Destaca-se que estas reformas nunca ocorreram.

Não existindo previsão prévia para este fato, novamente improvisou-se uma solução, convidando os participantes a concluir o curso nas instalações da aldeia.

No entanto, os horários teriam que ser alterados, passando do matutino para o vespertino, e utilizando-se dos equipamentos típicos de crianças e não adequados para jovens. Estes problemas geraram algumas desistências entre os participantes, cerca de 10%.

Como efeito colateral inesperado, observou-se que muitos dos jovens que freqüentavam o curso passaram a vir mais cedo para jogar futebol e começaram a interagir com as crianças da aldeia.

14. Acompanhamento

Avaliação é diferente de medição. De qualquer forma é um controle necessário. A inexistência de uma lista contendo o nome dos alunos participantes, dificultou o acompanhamento, até o término do curso não foi emitida nenhuma listagem ou diário para registro de freqüência dos alunos.

Identificou-se um número grande de evasões, a maioria delas devido à uma colocação no mercado de trabalho, embora isso seja salutar, o intuito era que o jovem não interrompesse o curso.

Falconi (2002) ressalta que uma das ferramentas utilizadas no gerenciamento da rotina do dia a dia é o PDCA (planejar, implementar mudanças, observar os efeitos e estudar os resultados); ao se detectar anomalias é possível analisá-las e

atuar de modo pró-ativo, de modo a auxiliar no cumprimento das metas pré-estabelecidas.

A avaliação e o conseqüente desempenho é uma das práticas correntes da administração e precisa ser incorporada nas organizações não-governamentais, sendo instrumento que permite detectar ocorrência de anomalias e providenciar ações corretivas, corrigindo prontamente desvios de objetivos e metas definidos.

15. Aplicação dos instrumentos de avaliação

Uma avaliação permite apontar os pontos que precisam ser revistos, permitindo que tanto o discente como o docente, possam ser avaliados e procurar adequar os pontos incongruentes detectados.

Méndez (2002) defende que técnica de avaliação representa o método utilizado para se obter informações e o instrumento de avaliação o recurso utilizado. Ao selecionar técnicas e instrumentos de avaliação deve-se considerar entre outros os objetivos pretendidos, condições de trabalho, tempo do professor, número de alunos.

A dimensão técnica da avaliação não deve inviabilizar seu caráter ético e político. A preocupação fundamental na sua utilização deve ser garantir ao aluno a compreensão, assimilação e construção de conhecimentos que lhe possibilitem o exercício de sua profissão.

O professor tendo clara sua concepção de sociedade, educação e de profissional que se quer formar, preocupando-se com a qualidade do ensino a oferecer e com a sua efetividade, estabelecerá objetivos sociais, políticos e pedagógicos buscando desenvolver profissionais com pensamento independente e criativo, que o possibilite fazer parte efetivamente da sociedade à qual está inserido exercendo sua cidadania.

A avaliação somativa ocorre ao final de uma unidade, semestre ou ano letivo, mensurando a intensidade com que foram atingidos os objetivos propostos. O resultado é traduzido em notas ou conceitos, classificando-se os educandos ao final de um processo.

Não se observou aplicação de instrumentos de avaliação durante a realização do curso.

16. Elaboração do relatório.

Faltou acompanhamento pedagógico, reuniões para se trabalhar a interdisciplinaridade, inclusive para se chegar a um consenso sobre formas de avaliação e atividades complementares que abordassem todas as disciplinas.

As conclusões apontam que qualquer método de ensino, independente de técnicas, materiais ou processos empregados, precisam definir com clareza os objetivos, os pré-requisitos, as atividades programadas e os resultados esperados. Os estudos também revelam que as diferenças observadas estão associadas a variáveis relacionadas ao professor, como o entusiasmo, saber e habilidade no manuseio de determinado método, muito mais do que o próprio método.

17. Percentual de egressos que conseguiram colocação no mercado

A avaliação, mediante pesquisa referente ao percentual de egressos que conseguiram colocação no mercado permite viabilizar a continuidade do projeto. As avaliações são geradoras de dados que devidamente tratados revelam informações de desempenho que podem orientar processos de tomada de decisão futuros. Definir instrumentos adequados a este propósito faz parte do exercício de gestão.

Nota-se que para o projeto não houve definição dos instrumentos de acompanhamento e avaliação, a atribuição de responsabilidades operacionais e o treinamento dos responsáveis para a correta utilização dos instrumentos.

Na entrevista a diretora do projeto afirma que a inserção dos egressos no mercado de trabalho atingiu o patamar de 70%. Ao ser indagada quanto aos instrumentos utilizados para estas constatações, observa-se que o dado é mais qualitativo, indicando que na percepção desta este número se revela, do que gerado a partir de medidas tangíveis e relatórios formais.

Diante dos fatos observados e relatados pela pesquisadora não chega a ser uma surpresa o fato do projeto ter sido encerrado após essa etapa de funcionamento inicial.

4.4 Pesquisa de Campo - Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens (NCJ)

Para um melhor entendimento dos fatores que culminaram com o encerramento do Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens - NCJ realizou-se entrevistas voltada aos participantes do projeto.

A pesquisa de campo foi realizada por intermédio de um questionário enviado por e-mail aos respondentes que participaram do projeto, pois muitos se sentiram intimidados com o gravador e preferiram fazê-lo de forma escrita.

O projeto teve a duração de oito meses envolvendo seis pessoas diretamente, sendo uma professora contratada, um professor cooperado, uma professora estagiária e duas professoras voluntárias entre as quais estava a pesquisadora.

No período em que foram realizadas as entrevistas, conseguiu-se contato apenas com a professora contratada, pois esta permaneceu na Aldeia. Os demais participantes, à exceção da pesquisadora, não estavam mais ligados ao grupo.

Aproveitou-se a oportunidade para entrevistar a ex-monitora da biblioteca, pois esteve envolvida em todas as visitas técnicas e a diretora do Centro Social.

4.4.1 Resultados da pesquisa de campo

Na questão (1) do questionário (Apêndice 1, p. 140) a professora e a ex-monitora da biblioteca declararam que o projeto oferecia-lhes oportunidade de aperfeiçoar seus conhecimentos profissionais específicos. A diretora argumentou que sempre gostou de trabalhar com adolescentes e que tinha experiência em atividades de cozinha.

Quando indagadas sobre o processo seletivo (Questão 2), a professora e a ex-monitora da biblioteca revelaram desconhecer processos formais, sendo contratadas por indicação:

Não sei como os outros professores que atuaram no Programa de Núcleo de Capacitação de Jovens foram selecionados, pois fui a última a ser contratada. Hoje, me parece que os professores geralmente são selecionados por indicação (professora Alessandra do Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens – NCJ)

Fui indicada pelo professor de Teatro à coordenadora, que recebeu meu currículo e me contratou antes mesmo de me conhecer pessoalmente (Ex-monitora da biblioteca)

No tocante ao plano de carreira (Questão 3), nenhum dos entrevistados revelou conhecer qualquer instrumento ou proposta de profissional dentro da Aldeia:

Que eu saiba não existia um plano de carreira na época. As promoções ocorreram conforme as vagas foram surgindo (Diretora).

Plano de carreira que eu saiba não existe ou pelo menos se existe, não é muito claro (Professora).

Aparentemente, não existe plano de carreira e não houve promoção de cargo (Ex-monitora da biblioteca).

A professora justificou a inexistência de carreira em seu caso específico por não ter habilitação em Pedagogia.

Ao se abordar o desenvolvimento do projeto (Questão 4) a única a ter informações formais foi a diretora. Os demais entrevistados declaram desconhecer detalhes, tendo recebido orientações informais para dar andamento às suas atividades.

Na argumentação da diretora, observa-se que os objetivos estão declarados de maneira formal e metas de curto e de longo prazo não foram declaradas, bem como qualquer instrumento formal para planejamento de ações a serem desenvolvidas dentro do projeto. Nota-se que o modelo adotado é orientado ao empirismo, experimentando-se “fazer” para depois “pensar” novas possibilidades e adaptações.

Bom, por dois anos o projeto era somente para atender aos jovens das três aldeias de São Paulo, Poá, São Bernardo do Campo e Rio Bonito, com o objetivo de inserir os adolescentes no mercado de trabalho para que os mesmos adquirissem sua autonomia, mas aos poucos fomos ampliando esse atendimento, pois passamos a ter parceiros como a Capacitação Solidária, o SENAC e o CDI, então passamos a atender a comunidade também (Diretora).

Quanto a discussão dos instrumentos de divulgação dos projetos e de ações de *marketing* (Questão 5) nota-se que todos identificam um departamento de *Marketing* responsável por todas as Aldeias do Brasil. Quando indagados sobre as contribuições deste departamento, observa-se que esta não existiu e que instrumentos de divulgação, comunicação e promoção foram elaborados

informalmente pelo grupo que confeccionou cartazes, pintou faixas e desenvolveu contatos de apresentação.

Ao se questionar quanto a pesquisas feitas com a comunidade (Questão 6) a professora e ex-monitora da biblioteca revelaram desconhecer qualquer pesquisa que orientasse seus trabalhos ou de seus pares.

A diretora informou que existia uma pesquisa que fora elaborada antes do início das atividades (Apêndice 1, p. 141), no entanto ao se analisar o instrumento de pesquisa utilizado nota-se que faltou uma pessoa devidamente qualificada e que tivesse experiência em pesquisas para uma melhor elaboração das perguntas, possibilitando cruzar informações, gerando conclusões mais robustas e que permitissem um diagnóstico mais sofisticado. O questionário é basicamente descritivo e sócio-demográfico (Figuras 7 a 12).

A imagem da aldeia perante a comunidade (Questão 7), mostrou pontos divergentes.

A professora declarou que a população do entorno desconhece o trabalho promovido dentro da Aldeia. A ex-monitora da biblioteca entendeu que os canais de aproximação com a população local eram pífios de tal forma que os participantes não tinham nenhum tipo de retorno de suas atividades. A diretora defende que o trabalho com as crianças da creche é reconhecido como um dos melhores da região.

Ao se abordar a atuação da ONG junto à comunidade (Questão 8) depreendeu-se que é segundo o parecer da ex-monitora da biblioteca quase nula, a professora ressaltou que houve uma participação dos responsáveis pelos inscritos no Centro Social e a diretora afirma que a comunidade participa como vizinhos do Centro Social mas não há participação na Aldeia.

Identificou-se a ausência de um trabalho de pesquisa para se mensurar o índice de aceitação da ONG junto à comunidade (Questão 9). A informação da diretora é empírica, não gera dado concreto que possa ser devidamente analisado e posteriormente gerar informação relevante :

O indicador que possuímos é o da participação da comunidade nos eventos e festas que realizamos a cada ano tem aumentado. (Diretora)

Muito pouco ou quase nada. (Ex-monitora da biblioteca)

Infere-se que o processo de recrutamento e seleção (Questão 11) é feito pela análise currículo que chegam à instituição por indicação dos participantes.

No Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens-NCJ (Questão 12) participaram duas voluntárias (a pesquisadora foi uma delas) sendo a seleção feita pelos critérios:

A seleção foi feita a partir da proposta de trabalho do voluntário (Diretora).

No Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens – NCJ haviam dois voluntários e não sei como foi feita a seleção (Professora).

A seleção era feita por entrevista, preenchimento de ficha e área de interesse do candidato a voluntário (Ex-monitora da biblioteca).

Ao se questionar quanto ao acompanhamento do Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens-NCJ (Questão 13), observou-se que a diretora revela que avaliações semestrais do projeto foram executadas e que o processo era monitorado constantemente. Os demais entrevistados não desconheciam qualquer ação que contemplasse acompanhamento do projeto.

As reuniões para avaliação do corpo docente (Questão 14) segundo a diretora existem embora a professora e a pesquisadora revelem nunca ter tido acesso a nenhuma destas avaliações. Quanto a relatórios formais de acompanhamento, a ex-monitora da biblioteca afirma existir um livro ata que registra as reuniões. A professora argumenta que não se recorda da existência do livro ata, embora confirme as reuniões de fato ocorriam e que os ausentes tomavam conhecimento do conteúdo destas reuniões verbalmente (Questão 15).

Quando questionadas quanto a autonomia sobre a continuidade de um projeto ou encerramento do mesmo (Questão 16) as três confirmam que inexistente autonomia para decidir quanto aos destinos de um projeto. Na visão da ex-monitora da biblioteca, projetos interessantes foram extintos sem esclarecimento quanto aos motivos ou qualquer avaliação:

Até onde nosso orçamento permite, ou de acordo com nossa avaliação encaminhamos para a direção nacional. A decisão final é dela. (Diretora)

No caso do NCJ que foi o único pelo qual assisti o encerramento, eu não tive nenhuma autonomia pela continuação. Foi-me arbitrário o motivo de encerramento, pois na minha concepção ele atendia a missão de fortalecer as famílias e prevenir o abandono. (Professora)

Quase nenhuma autonomia. Os projetos, muitas vezes acabavam sem mesmo ter feito uma avaliação, além de entraves com falta de material para

início ou término de um projeto. Projetos bons foram deixados pra trás por falta de organização, ou falta de entendimento entre a equipe de professores e a coordenação. (Ex-monitora da biblioteca)

Ao se discutir o porquê da descontinuidade dos projetos (Questão 17) observa-se que a diretora entende que problemas financeiros são os responsáveis pela extinção enquanto que a ex-monitora da bibliotecária identifica outros elementos:

Acho que o principal motivo é o financeiro, depois vem pessoas qualificadas e principalmente comprometidas com o programa. (Diretora)

Por falta de organização, por falta de um projeto de elevação de auto-estima dos professores, ficam desestimulados ao verem seus projetos não saírem do papel ou não serem concluídos, muitas vezes por falta de comunicação entre a coordenação e a equipe, por falta de material e dinheiro, por falta de conhecimento das mudanças de diretrizes da diretoria geral da instituição, que aparentemente mudava freqüentemente, sem a equipe de professores saberem, tendo seus projetos suspensos por estas mudanças, por um sistema de hierarquização em que ordens superiores terem que ser obedecidas sem serem discutidas. (Ex-monitora biblioteca)

Quanto à falta de comprometimento (Questão 18), a diretora alega que os problemas são financeiros enquanto a professora e a ex-monitora da biblioteca entendem que a falta de comprometimento dos envolvidos prejudica o andamento dos projetos.

No meu ver, os projetos que não tem verba suficiente para manter uma qualidade no atendimento são drasticamente comprometidos porque sobrecarregam quem trabalha neles, desestimulando-os ao longo do processo e acaba causando um efeito dominó afetando os atendidos. No caso da Capacitação de Jovens, o problema foi a mudança da política de atendimento da organização. Com a implantação do Programa de Prevenção ao Abandono o atendimento aos adolescentes foi excluído, pois a organização entende que a prevenção se dá em famílias que possuem filhos até seis anos. (Diretora)

Não se aplica diretamente à minha resposta, embora seja evidente que a falta de comprometimento por parte dos envolvidos é totalmente prejudicial a qualquer projeto. (Professora)

A falta de preocupação com a produção de um trabalho de qualidade, mas sim com um trabalho de aparência realmente é muito mais preocupante do que a falta de material ou de dinheiro, realmente. (Ex-monitora biblioteca)

A discussão da melhoria do projeto (Questão 19) na visão da professora e bibliotecária é necessário um direcionamento destes para a comunidade sendo que

a ex-monitora da biblioteca afirma que a falta de autonomia impede o direcionamento:

Como você deve ter notado estou falando no passado porque o programa de Capacitação de Jovens acabou. A prioridade de atendimento da organização é de crianças entre zero e seis anos. (Diretora)

Na minha opinião deveriam ser implementados: alfabetização de jovens e adultos e economia solidária popular não somente para as famílias das crianças envolvidas com o Centro Social, mas também para toda a comunidade local. (Professora)

Uma política menos impositória, um trabalho mais direcionado às necessidades reais da comunidade do entorno onde fica a Aldeia. Um sistema de trabalho mais respeitoso com relação aos projetos dos professores. (Ex-monitora da biblioteca)

Ao se discutir a avaliação dos resultados atingidos pelos egressos, professora e diretora comentam que “muitos” conseguiram inserção no mercado de trabalho, porém, não existe qualquer instrumento que permita comprovar os resultados conseguidos pelo projeto (Questão 20), instrumentos formais de controle de desempenho de egressos (Questão 21).

Quanto à gestão do projeto Núcleo de Capacitação de Jovens (Questão 22) é possível observar que a diretora considerou que não houve tempo suficiente para que o projeto se solidificasse e a professora enfatiza a importância de se realizar uma pesquisa com os egressos do curso.

Bom o que tenho a acrescentar é que lamentamos muito que o projeto não tenha tido tempo suficiente para atuar na região, pois sabemos que aqui a necessidade é grande de programas assim. Mas continuamos a trabalhar no fortalecimento das famílias e das crianças que atendemos. (Diretora)

Talvez devêssemos fazer uma pesquisa com os ex-alunos do projeto para identificar o impacto do curso em suas vidas. (Professora).

Durante a entrevista, observou-se que nenhuma ferramenta consagrada pela literatura de administração foi sequer mencionada. Nota-se que a entrevistada entende que trabalho voluntário não pode ser “muito cobrado”. Esta declara que para funcionários, deve-se comunicar normas e procedimentos através de documentos formais (cartas, memorandos) enquanto voluntários são instruídos informalmente, usando-se a comunicação oral.

4.5 Projeto Programa Voluntários do Centro Social do Rio Bonito com colaboradores

O Centro Social do Rio Bonito iniciou o Projeto de Voluntários formalmente no final de 2004. Foi realizada pesquisa junto aos participantes do projeto com o objetivo de identificar se a normatização do Programa dos Voluntários se encontrava alicerçado nas práticas da gestão de pessoas. Elaborou-se um questionário que foi aplicado à uma professora, a assistente social e a ex-monitória da biblioteca. O Programa de Voluntários conta com sete voluntárias, dentro deste universo quatro voluntárias se dispuseram a responder o questionário anexado (Apêndice 1, p. 147).

4.5.1 Resultados da pesquisa de campo

O Projeto de Voluntariado (Questão 1) conforme ressalta a assistente social tem como objetivo:

proporcionar o exercício da cidadania, solidariedade e o desenvolvimento das potencialidades das pessoas que desejam ser voluntárias, a fim de que estas contribuam com Programa de Fortalecimento à Família e Prevenção ao Abandono, que é a missão da nossa Organização.

Observou-se que a iniciativa da docente é que originou este Programa:

Em relação ao projeto de voluntariado posso contar apenas como este se iniciou. Por iniciativa própria resolvi fazer o Curso básico de gerenciamento de Voluntariado, no Centro de Voluntariado de São Paulo. Por pertencer à uma ONG, obtive desconto de cinquenta por cento no curso, então nada mais justo que depois eu compartilhasse minha experiência com o Centro Social em que trabalho. Coincidentemente, logo após o curso, o pessoal do escritório pediu à diretora do Centro Social que apresentasse um programa de voluntariado. Foi então que a assistente social, a partir das minhas orientações sobre a experiência do curso e material do CVSP, elaborou o projeto que hoje coordena. (Professora do Centro Social)

A divulgação do projeto (Questão 2), segundo a assistente social é realizada pelos quadros de avisos espalhados pela organização e por meio de pessoas, a ex-bibliotecária no entanto afirma que as pessoas tomam conhecimento pela indicação de outros e envio de currículo.

O recrutamento dos voluntários (Questões 3 e 4) atestaram que inexistem testes que comprovem as habilidades do candidato, o processo consiste na entrega do currículo e posteriormente uma entrevista.

Quanto a procedimentos formais como a entrega de um manual de normas e procedimentos (Questão 5) notou-se a preocupação em comunicar ao voluntário a Lei do Voluntário.

Programas de integração (Questão 6) que pressupõem a explanação acerca da organização na qual atuará também se mostrou inexistente, há uma apresentação a alguns departamentos da organização.

A estrutura organizacional do Centro Social do Rio Bonito (Questão 7), de acordo com a ex-bibliotecária é desconhecida, a assistente alega que está se iniciando com o grupo atual.

Identificou-se que há um monitoramento dos voluntários (Questão 8), tanto a assistente social como a ex-bibliotecária confirmaram que o monitoramento ocorre nas áreas de atividades em que os voluntários se encontram.

O *feedback* do desempenho do voluntário (Questão 9), mostrou divergências de opiniões, a assistente social confirma que há a preocupação em avaliar o voluntário, no entanto ao afirmar que se dá por meio dos instrumentais de avaliação realizados pelos próprios voluntários e pelo responsável que os acompanham, torna-se dúbio, pois o voluntário é que necessita ser avaliado, portanto quem deveria elaborar os instrumentos de avaliação deveria ser o responsável pelo grupo de voluntários. A ex-bibliotecária nega qualquer tipo de *feedback*.

A competência motivacional (Questão 10) segundo a assistente social é realizada durante as reuniões, consiste em troca de idéias, agradecimentos e mensagens e a ex-monitória da biblioteca afirma que inexistia qualquer trabalho voltado à esta área.

A frequência das reuniões (Questão 11) também é contestada pela ex-bibliotecária, afirma que as reuniões eram realizadas mensalmente ou quinzenalmente e a assistente social esclarece que acontecem uma vez por semana.

Quanto ao inexpressivo número de voluntários (Questão 12), a assistente social justificou a baixa adesão por ser novo, ainda não estar totalmente estruturado e a divulgação que se inicia internamente, a ex-bibliotecária afirma que a

desmotivação, aliada à falta de informação foi diagnosticado como um dos fatores para o baixo índice de voluntários:

Os voluntários se sentiam desmotivados por não terem funções específicas, ou que não se identificavam, além de tudo, nunca eram convidados para participar de reuniões de equipe ou tomavam conhecimento de mudanças de regras, normas internas. (Ex-monitora da biblioteca do Centro Social).

Um dos maiores problemas em relação aos voluntários (Questão 13) segundo a assistente social seria o desconhecimento dos voluntários sobre o trabalho que realizarão e a rotatividade que se instaura, visto que o voluntário prefere o trabalho formal.

A ajuda de custo aos voluntários (Questão 15) foi respondida conforme a lei do Voluntário, a assistente social frisou que o próprio nome trabalho voluntário está descrito em lei que é uma doação voluntária:

Há de se esclarecer que o Trabalho Voluntário é de doação voluntária das suas potencialidades e possibilidades em todos os sentidos. O próprio nome nos remete a isto. No trabalho não há ônus está descrito em Lei.

4.6 Projeto Programa com Voluntários do Centro Social do Rio Bonito

O Programa de Voluntários, conta com sete voluntárias, dentro deste universo quatro voluntárias se dispuseram a responder o questionário anexado (Apêndice 1, p.152).

4.6.1 Resultados da pesquisa de campo

Verificou-se que as quatro voluntárias (Questão 1) residem próximo à Aldeia e iniciaram o trabalho voluntário (Questão 2) há menos de seis meses.

Observou-se que o trabalho voluntário (Questão 3) é realizado somente uma vez por semana, não excedendo quatro horas ao dia.

A escolha pela área onde atua (Questão 4) partiu das próprias voluntárias e a maioria atua na faixa etária (Questão 5) de cinco a quatorze anos, a única exceção é a professora de ioga que tem alunos de quatorze a sessenta anos.

A maioria das voluntárias, já exerceram uma profissão (Questão 6) e tomaram conhecimento do Programa de Voluntários da Aldeia SOS (Questão 7) por meio de outros voluntários, na reunião de pais e cartaz que estavam afixados internamente na Aldeia.

Somente uma das voluntárias havia visitado uma Aldeia SOS (Questão 8) e o recrutamento das mesmas (Questão 9) observou-se a inexistência de qualquer teste de aptidão, consistiu em responder a um questionário e uma entrevista.

Não se verificou preocupação em elaborar um manual de normas e procedimentos (Questão 10), as voluntárias receberam somente um contrato.

Identificou-se o altruísmo por parte de todas as respondentes (Questão 11) no tocante ao motivo que as levaram a ser voluntárias:

Entrevistada 1: Para me doar.

Entrevistada 2: Para fazer algo pelo próximo. "Doar um pouco de mim".

Entrevistada 3: Para doar um pouco de mim. Me sentir mais útil.

Entrevistada 4: Para ajudar a população.

Embora os voluntários afirmem que há o processo de integração (Questão 12) verificou-se que a maioria desconhecia no que consistia este programa, na aceção delas a integração se baseia somente na apresentação formal a cada responsável

do departamento. O Programa de Integração se restringe somente a apresentação às pessoas com quem o voluntário irá conviver, informações adicionais sobre a organização, explicação sobre a estrutura organizacional e estatuto não foram divulgados..

A avaliação das voluntárias pelo seu desempenho (Questão 13) revelou a inexistência de tal prática, pois a única voluntária que afirmou ser avaliada, ao ser interpelada sobre os métodos da avaliação demonstrou que ignorava o procedimento adotado.

Questionadas quanto a pessoa responsável pela avaliação do desempenho (Questão 14) não houve um consenso:

- Entrevistada 1: Irene, assistente social.
- Entrevistada 2: Não respondeu.
- Entrevistada 3: Não respondeu.
- Entrevistada 4: Os funcionários do próprio local.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na pesquisa realizada avaliando a implementação do projeto Núcleo de Capacitação de Jovens observou-se elementos que podem explicar a falta de continuidade da proposta.

Observou-se que praticamente nenhuma ferramenta administrativa é usada pela ONG Aldeias SOS Infantis do Rio Bonito e as poucas utilizadas não são difundidas. Não foi detectado o uso de ferramentas de gestão de pessoas. Um dos fatores considerados preponderantes, principalmente por centrar o ser humano como ator principal é a gestão de pessoas. Quando do questionamento do uso de práticas administrativas observou-se o pré-conceito quanto às práticas de gestão. Quando do questionamento do uso de práticas administrativas notou-se o pré-conceito quanto às práticas de gestão. Pensar a ONG como organização que deve atingir resultados quaisquer é prática básica da competência administrativa, porém não foi entendida de modo claro pelos responsáveis contatados nesta pesquisa.

A inexistência de um planejamento revelado em instrumento e ações formais sugere um fator que pode explicar a descontinuidade do projeto.

Fleury e Fleury (2001) entendem que desenvolver competência em negócios significa planejar de forma capaz de estruturar e sistematizar ações no intuito de maximizar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos, estabelecendo o controle e avaliação das ações e ações estratégicas.

Amaru (2004) relaciona gestão a uso de instrumentos como: organograma, cronogramas e *balanced score card* (sem tradução em português. O significado é painel ou placar que mostra resultados balanceados ou combinados. KAPLAN, R.; NORTON, D. *The balanced scorecard. Harvard Business Review. Jan./Feb. 1992.*)

Metas não foram devidamente definidas pela administradoras da ONG pesquisada. Segundo Corrêa e Caon (2002) o estabelecimento de metas deve ser formal e sugere como instrumentos o uso de estimadores como participação de mercado, lucratividade, rentabilidade, satisfação do cliente, rotatividade de mão-de-obra. Indicadores típicos de desempenho de empresas e que podem e devem ser utilizados pelas organizações voltadas a diferentes propósitos.

Identificou-se também a inexistência de outro fator preponderante para o êxito do projeto: a interação com a comunidade local.

É claro no discurso e nos aspectos legais que a ONG não visa resultados financeiros, mas tem necessidade clara de custeio de projetos sociais. As práticas administrativas de *Marketing* poderiam ajudar na divulgação destes projetos promovendo interesse de participação e engajamento da sociedade.

A organização precisa de ações de cunho mais agressivas e eficazes junto à comunidade para maior sociabilização de ambas as partes de forma que haja um comprometimento maior, visto que em sua missão está delimitada a participação no desenvolvimento das comunidades.

Zarifian (2001) afirma que na aprendizagem da competência é preciso enfatizar a dimensão do conhecimento das expectativas dos clientes usuários/comunidade. O conhecimento coletivo leva a uma percepção maior do entorno.

Fleury e Fleury (2001) identificam que para desenvolver competências individuais e organizacionais é necessário que o gestor saiba agir, comunicar, mobilizar, aprender, comprometer-se e ter visão estratégica. Nota-se a responsabilidade do gestor como agente promotor de resultados e comprometido com a organização. Esta dimensão não é observada no acompanhamento desta pesquisa. As ações dos responsáveis são tímidas, ferramentas de comunicação ou discussão de propostas não aparecem em nenhum momento do desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo Prahalad e Hammel (1995, p. 235) as competências são elementos de vantagem competitiva das organizações estando relacionadas com o estabelecimento de estratégias. Estas permitem diferenciar e segmentar produtos e serviços oferecidos à comunidade e a sociedade na qual estão inseridas ou pela qual trabalham. Quando indagados, os responsáveis sobre estratégias pretendidas pela ONG, observa-se que estas, se existem, não são do conhecimento destes.

De acordo com Zarifian (2001), ao discutir conteúdos concretos da competência aliados aos objetivos pretendidos, para desenvolver competência de fundo, torna-se necessário obter base de dados que permita estruturação do raciocínio para lidar com situações mais complexas. Dados não estruturados não geram informação. Nota-se que os questionários foram os únicos instrumentos utilizados pela ONG para conhecer o público-alvo. Estes permitem conhecê-lo

apenas sócio-demograficamente. Analisando os resultados da pesquisa nota-se que praticamente nenhuma informação é disponível a partir da mesma.

O critério utilizado por esta ONG para promoção é o do tempo de vínculo. Este procedimento é adotado em muitas organizações sem fins lucrativos, no entanto não busca criar elementos que permitam captar profissionais no mercado de trabalho também que possam modificar a cultura e renovar ações.

Dutra (2004, p. 62) apresenta a abordagem por competência na captação de pessoas, considera a forma de captação do perfil adequado da pessoa um aspecto fundamental da estratégia de gestão de pessoas, pois a pessoa ao ser admitida no quadro de funcionários da empresa estabelece uma relação mútua de agregação de valor e a sua trajetória profissional. Essa competência facilita a conciliação das expectativas da empresa e das pessoas, minimizando a rotatividade das pessoas e conseqüentemente os custos.

Ressalta o conceito de entrega, que consiste na ruptura com a tradicional visão de se avaliar as pessoas pelo que fazem, independente do cargo que ocupam deve-se avaliá-las pelos seus atos e realizações.

A inexistência de um departamento de Recursos Humanos na ONG estudada é outro problema que acabou dificultando a comunicação.

Zarifian (2001, p. 148) identifica a competência social que tem como objetivo a comunicação, que está associada a entender e compartilhar com o outro, enfatiza que por meio da competência comunicacional os indivíduos se desenvolvem (profissionalmente), nas redes de sociabilidade e no contexto das novas organizações do trabalho, para a competência profissional.

Observou-se que a comunicação entre colaboradores do projeto, professores e voluntários era realizada de modo informal, é inclusive uma das características das ONGs, há uma certa resistência em se adotar práticas da administração tradicional.

As informações ao serem compartilhadas auxiliam a estruturar redes de comunicação, que começarão a se formar quando as pessoas aprenderem a respeitar e entender as opiniões, obrigações e identificar problemas comuns que serão tratados em conjunto.

Não há programas de integração de funcionários, que segundo Van Manen (*apud* BOSE 2004), especialmente em organizações do Terceiro Setor têm a particularidade de aculturar os novos colaboradores informando-os da identidade da organização e do comprometimento com a missão.

Drucker (1994) enfatiza que a pior coisa que uma organização pode fazer é limitar seu desenvolvimento de pessoas, o importante é trabalhar com elas, o desempenho é primordial para que as pessoas que trabalham em instituições sem fins lucrativos continuem a trabalhar por uma causa, não permitindo que o trabalho se transforme em “emprego”.

É necessário que haja uma avaliação de desempenho dos colaboradores, o *feedback* é imprescindível no auto-desenvolvimento, Drucker (1999) afirma que as pessoas precisam saber como estão se saindo – principalmente as voluntárias, já que não existe pagamento, a realização é a única recompensa. Uma vez que metas e padrões estejam claramente estabelecidos a avaliação passa a ser possível. Com metas e padrões claros as pessoas que executam o trabalho avaliam a si mesmas.

Zarifian (2001) sugere que o processo de desenvolvimento e alinhamento de competências passa por ações que permitam mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações. Reitera que estes atores ao compartilhar as implicações de suas ações, estão assumindo áreas de co-responsabilidade”.

Organizações não governamentais precisam ter estratégias de atuação para conseguirem patrocinadores que tenham interesse em vincular sua imagem com programas e projetos destas organizações. A sustentabilidade destas organizações depende destes recursos.

As organizações não-governamentais escolhem com muito critério a área de atuação, sugerindo que minorias como homossexuais, prostitutas e aidéticos muitas vezes não recebem apoio deste tipo de instituição por serem temas socialmente discutíveis.

Nota-se que a imagem da criança é explorada em vários projetos, pois perante a sociedade representa investimento no futuro do Brasil (TACHIZAWA, 2002).

Embora o discurso esteja amparado na missão da ONG, constatou-se que também houve problemas financeiros, os professores que trabalhavam em regime de cooperativa ou registrados foram demitidos, permanecendo os estagiários.

Nota-se uma resistência por parte das ONGs quando se fala em lucro, no entanto uma organização precisa prever sua sustentabilidade. O lucro das ONGs não é financeiro, ele é definido por ações, projetos sociais bem sucedidos e isso significa continuidade desses projetos.

Uma possibilidade seria o que faz a Aldeia SOS de São Bernardo do Campo que anualmente promove uma feijoada, a um valor X, que já se tornou uma data comemorativa, a comunidade participa ativamente, é uma forma da comunidade conhecer o espaço físico e os projetos que são realizados.

Treacy e Wiersema (1995) destacam que a organização à procura de liderança em seu mercado necessita de pessoas talentosas, competentes e imbuídas do propósito de atingir objetivos quase impossíveis.

As pessoas que se engajam no ato voluntário possuem essa característica de lutarem por causas “impossíveis”, conforme exposto pela assistente social Irene, espera-se do voluntário “... responsabilidade, tempo livre, autocrítica, escolha, participação e espontaneidade”. Em contrapartida as organizações não-governamentais precisam aprender a retribuir, trabalhando com programas de benefício, premiações, treinamento para capacitação e motivação são essenciais para que as pessoas sejam valorizadas, desenvolvam trabalho em equipe e se sintam motivadas.

É importante ressaltar que os voluntários precisam ser tratados como “membros da equipe”. O único diferencial é que os voluntários não são remunerados, no entanto o desempenho é importante e para tanto o *feedback* se faz necessário, o voluntário também espera uma recompensa, seja em forma de reconhecimento ou apoio a novos projetos. O papel do voluntário é imprescindível para que haja a multiplicação de atores sociais.

De acordo com Drucker (1999) na gerência de ONGs, o treinamento dos funcionários deve ser estendido também aos voluntários, é essencial nas organizações nas quais eles são a interface com os clientes, com o público. Para que um trabalho tenha êxito é necessário que as pessoas sejam treinadas, monitoradas e avaliadas.

Na acepção de Zarifian (2001) competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de coresponsabilidade”.

A sustentabilidade da ONG conforme ressaltou Falconer (1999) depende também da qualidade de serviços, deve estar sempre voltada à excelência de serviços independente da remuneração, é preciso mudar a visão equivocada de que trabalho não remunerado não necessita ser aprimorado.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Entende-se que estudar de forma comparativa as ações de outras ONGs poderia tornar mais clara a visão de gestão utilizadas por estas. Este estudo permite conclusões restritas apenas à ONG Aldeias Infantis SOS Brasil do Rio Bonito, não podendo ser generalizado a outras organizações não-governamentais.

Sugere-se que seja desenvolvido um estudo comparativo no que tange aos Projetos de Capacitação de Jovens-NCJ, da Aldeias Infantis SOS Brasil entre as três aldeias que trabalharam com o mesmo projeto: Poá (SP), Rio Bonito (SP) e Jacarepaguá (RJ), visto que Jacarepaguá ainda mantém o curso em atividade.

Trabalhar com o voluntariado, estudar o desenvolvimento pessoal e profissional e como diminuir o alto grau de rotatividade.

Pesquisar os egressos do Programa Núcleo de Capacitação de Jovens-NCJ, é importante ter parâmetros que possam indicar o desempenho do projeto, de modo a traçar um perfil do egresso que consegue colocação no mercado de trabalho.

Explorar de forma mais intensa a área de *Marketing* e sua importância na captação de recursos humanos e financeiros.

Estudos que propiciem a longevidade dos projetos promovidos pelas ONGs.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Identificou-se certa miopia por parte dos gestores quanto às competências administrativas. As metas e objetivos devem ser propostas e ajustadas pela gerência de forma a contemplar amplamente a missão da organização.

Os entrevistados declararam sentir falta de ferramentas mínimas de gestão dos projetos nos quais estão engajados.

Faltaram instrumentos mínimos de gestão para os administradores da ONG pesquisada.

A inexistência de práticas formais de comunicação resultaram em uma pesquisa incompleta, que não gerou dado algum (vide a pesquisa com a comunidade, p. 91), perguntas mal elaboradas que não permitiram estabelecer

correlações entre as variáveis sócio-demográficas contempladas, não identificando subgrupos de interesse ou qualquer proposta de classificação que orientasse ações futuras.

A pesquisa atualmente é considerada um instrumento de coleta de dados que posteriormente se transformam em informações vitais para se viabilizar um projeto. Para tanto se faz necessário profissionais, talvez da área de *Marketing* com experiência, pudessem mapear e conduzir a pesquisa com número de pessoas que pesquisassem o entorno e obtivessem dados relevantes. Faltou uma pesquisa em maior profundidade e com um foco mais acentuado.

Não existiu base de dados na instituição que permitiu elaborar estratégias, pois estas não atingem o status de informação.

Notou-se que o desenvolvimento de competências organizacionais não se deu de forma aleatória e sim dirigida pelo gestor que tem papel de multiplicar resultados. A condução deste processo complexo exige capacitação do condutor para atingir resultados adequados, motivando grupos e convivendo com um ambiente que exige soluções originais.

Faltaram ações para desenvolver e alinhar competências individuais e organizacionais dentro da ONG pesquisada.

O fator que culminou com a interrupção do projeto foi o fato de priorizarem o adolescente, a missão da ONG é centrada na prevenção e abandono da criança, embora o adolescente também necessite da inserção social no mercado de trabalho, uma ONG cujos recursos são na maior parte oriundos do exterior precisa ter bem definido metas e objetivos aliados a prazos.

No caso da ONG estudada verificou-se a inexistência de autonomia para a manutenção de projetos que não estejam inseridos na linha da mantenedora, este é um fator que desestimula não somente o diretor como também seus subordinados, visto que não é a primeira vez que projetos sofrem a descontinuidade.

A ONG em certo momento dá andamento a um projeto que está desalinhado com o foco da mantenedora internacional.

Reuniões pedagógicas e instrumentos formais de comunicação como livro-ata eram pouco utilizados, ainda prevalecia a comunicação verbal para os ausentes.

É importante ressaltar que tampouco se verificou uma política de Recursos Humanos voltada ao desenvolvimento dos colaboradores, modelos de gestão baseados em competências sempre estão motivando e estimulando as pessoas por meio de práticas e processos de integração, estágios em diversas áreas, para que possam se desenvolver, se tornem curiosas e competentes em suas atividades

A falta de profissionalização dificultou a gestão.

Foi possível depreender falhas nos canais de divulgação de vagas sendo que a indicação acabou sendo instrumento quase único. O entrave que se notou foi a falta de instrumentos formais de testes de aptidão ou dinâmicas de grupo, consistiu somente na entrega do currículo e entrevista.

A ausência de um plano de carreira ou o desconhecimento do mesmo muitas vezes induz as pessoas a permanecer circunscritas aos limites prescritos pelos cargos que ocupam ou à desistência do mesmo.

A inexistência do Departamento de Recursos Humanos desestimula os colaboradores.

Os voluntários, considerados a mola propulsora de uma ONG se revelaram quase inexistentes na época em que a pesquisadora esteve presente. O programa de Voluntários no Centro Social iniciou no ano de 2005. Para uma ONG que está presente no Brasil há anos, no entanto o índice de voluntários é muito baixo.

Identificou-se que algumas pessoas precisam estar mais propensas à novas ações, se o índice de adesão ao Programa de Voluntariado apresenta uma participação irrelevante, seria pertinente averiguar os motivos e entraves que dificultaram a captação de voluntários entre a comunidade. Talvez uma política de incentivo, que não se traduzisse necessariamente em valores financeiros estimulasse a participação e comprometimento maior de voluntários.

Dos dados expostos na entrevista foi possível inferir que a divulgação é falha, restrita somente à parte interna da Aldeia ou indicação de outros voluntários, depreendeu-se que a ONG está mais voltada a seus problemas internos e por vezes se esquece da importância do voluntariado.

A falta de comunicação e divulgação impossibilitou que houvesse uma captação maior de voluntários e conseqüentemente um envolvimento maior com a comunidade.

Quanto ao questionamento da pesquisa referente às ações empreendidas pela ONG estudada foi possível constatar que não promoveram resultados consistentes, visto que o objetivo principal do projeto que seria a inserção social do adolescente no mercado de trabalho ocorreu segundo a diretora somente na primeira turma, mesmo assim não foi possível obter dados concretos, pois pesquisas apontando os percentuais de egressos do Projeto Núcleo de Jovens - NCJ não foram realizadas.

Na percepção da pesquisadora a ausência de planejamento do projeto, que promovesse interesse e interação com a comunidade, a inexistência de uma pesquisa que gerasse informações relevantes do entorno, um programa de gestão de pessoas e falta de comunicação foram os entraves principais para o sucesso do projeto.

Uma pesquisa com mais profundidade teria constatado que era inviável, pois o projeto não estipulou metas e prazos a curto e longo prazo, para se viabilizar um projeto é necessário ter recursos financeiros, raramente um projeto consegue sustentabilidade somente com voluntários, não se pode atuar de forma isolada, parcerias são necessárias, geram agentes multiplicadores de resultados e no caso específico da ONG pesquisada o projeto não respondeu às reais necessidades da comunidade.

Faltou à idéia do projeto instrumentos que a fundamentasse, esses recursos provindos da administração poderiam ter auxiliado na elaboração e implementação mais elaborada do mesmo, ressalta-se que a parceria, a experiência dos profissionais que atuam em organizações do segundo setor, aliada aos profissionais do terceiro resultaria em ações concretas que impediriam a descontinuidade de projetos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proliferação de ONGs preocupadas com a capacitação de jovens face ao grande contingente de jovens desempregados fez surgir um grande número de projetos visando à inserção no mercado de trabalho. A rapidez com que esses projetos abortaram também é proporcional ao número de ONGs e o mais

preocupante é o sentimento de frustração que permanece tanto em relação às pessoas que atuaram no mesmo como os participantes.

Este estudo não tem o intuito de apresentar fórmulas mágicas que apresentem soluções para a gestão de projetos de ONGs, tampouco pretende afirmar que os administradores de empresas podem ocupar os cargos dos gestores das ONGs.

Há de se ressaltar que as ferramentas da Administração podem auxiliar a ONG pesquisada a implementar e gerir melhor um projeto, de modo que a ONG mantenha suas características, sem perder sua autenticidade, o espírito de solidariedade e a informalidade reinante.

Notou-se uma resistência a novos procedimentos, um temor infundado em se tornar uma “organização com fins lucrativos”, embora a ONG estudada esteja vencendo o pré-conceito em relação às normas e sistematização dos procedimentos formais, o amadorismo ainda é predominante.

O caráter informal que permeia o universo da ONG, aliado à falta de profissionais e voluntários qualificados e fragilidade financeira acabam sendo fatores determinantes para a interrupção de projetos que bem implementados poderiam trazer benefícios à comunidade do entorno.

Não se pode negar o valor das pessoas envolvidas no projeto, empiricamente levaram adiante a ação de inserção do adolescente mesmo contrariando a missão da organização, entende-se que a criança preconizada na missão se tornará adolescente e se tornará mais um a disputar uma colocação no mercado de trabalho, portanto a idéia do projeto foi e é extremamente pertinente face aos inúmeros obstáculos já narrados no início da dissertação que o jovem enfrenta.

É necessário ressaltar que a interrupção do Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens – NCJ gerou uma frustração tanto nos colaboradores envolvidos, no caso da pesquisadora pelo fato de ter tido experiências positivas com o Projeto Profissão as expectativas quanto ao projeto estudado eram grandes, no entanto face aos problemas e falta de profissionalização encontrados acabaram por desestimular o engajamento em novos projetos e nas entrevistas realizadas é visível a insatisfação de projetos que sofrem descontinuidade. A decepção se tornou visível na Aldeia, pois alguns professores que participaram de atividades do projeto foram desligados e principalmente as crianças da aldeia que já trazem um quadro emocional

conflituoso e as crianças da creche que também ocupam o espaço da aldeia se sentiram duplamente “abandonadas”.

A agregação do outro à comunidade que Gotman (2001) define como hospitalidade, as atividades voluntárias próximas do vínculo social tratada por Godbout (1999) revelam a importância do papel da ONG pesquisada, no entanto sucessivos abortos de projetos podem provocar uma frustração maior que a inexistência dos mesmos.

A ONG pesquisada tem um papel relevante perante a comunidade e acredita-se que o Programa de Voluntários atualmente já passando por uma estruturação e aceitação de normas e procedimentos da administração tradicional possa futuramente prover resultados mais satisfatórios.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALDEIAS INFANTIS SOS Brasil . Disponível em: <<http://www.aldeiasinfantis.org.br>>. Acesso em 01 maio 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. Associadas. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>> Acesso em 05 maio 2004.

BAVA, S. C. Sobre ONGs e Terceiro Setor. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> Acesso em 05 maio 2004.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BENEVIDES, M. V. de M. **Cidadania Ativa**. São Paulo: Ática, 1991.

BOSE, M. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. Tese de Mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA-USP em 2004.

BOUDENS, E. Terceiro Setor: Legislação. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/interacao/artigos/legistersetor>>. Acesso em maio 2005.

BRANCATELLI, Rodrigo. Por que se mata menos em São Paulo. **Veja** ano 38, Vejinha, nr. 27, 06 jul. 2005, p. 23-27.

BRANDÃO, H. P.; AQUINO, T. de. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas (ERA-FGV), São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar.2001.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CARVALHO, J. M. de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**. Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COHN, A. A questão social no Brasil: a difícil construção da cidadania. In: MOTA, C. G. (org.) **Viagem incompleta: a experiência brasileira (1500-2000): a grande transação**. São Paulo: SENAC, 2000.

CORAGGIO, J. L. **Desenvolvimento humano e educação: o papel das ONGs latino-americanas: na iniciativa da educação para todos** São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1996.

CORREA, Henrique L., CAON Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação de clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

COVRE, M. de L. M. **O que é cidadania?** São Paulo: Brasiliense, 1991.

CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil.** Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em 02 maio 2004.

DANTAS, Fernando. **Mais alunos na pré-escola e no ensino médio.** O Estado de S. Paulo. Economia B6. Retratos do Brasil: Os números da PNAD. 26 nov. 2005.

DEMO, P. **Introdução à sociologia: complexidade, interdisciplinaridade e desigualdade social.** São Paulo: Atlas, 2002.

DENCKER, A de F. M. (coord.) **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____, A de F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____; A de F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas.** São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, C. M. M. (org.) **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** Barueri: Manole, 2002.

DIANNI, Cláudia. **Trabalho infantil tem queda, mas não cumpre meta.** Folha de S. Paulo. Caderno B3 . 25 nov. 2005

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** Princípios e práticas. 3ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 3ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____, P. **O advento da nova organização.** Harvard Business Review. Jan/fev. Harvard College, 1995.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor.** Dissertação do Mestrado. FEA/USP. São Paulo, 1999. 25-33.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FERNANDES, R. C. **O que é o terceiro setor**. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3o. Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

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

_____; FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo terceiro setor. Primeiro encontro da rede de pesquisas sobre o terceiro setor na América Latina e Caribe – ISTR**, 1998.

FITZSIMMONS J. A., FITZSIMMONS M.J. **Administração de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANZINI, Ricardo. **Papéis e competências**: um estudo no nível gerencial intermediário de uma instituição financeira multinacional. Tese de Mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA-USP em 1998. p. 22-3.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODBOUT, J. T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GODELIER, M. **O enigma do dom**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GOHN, M. G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**. São Paulo: Cortez, 1997.

GOODE, W. ; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. 2ª. ed. São Paulo: Nacional. 1979.

GOTMANN, A.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil IBGE**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 de junho de 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabelas setoriais IBGE**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 01 de julho de 2004.

INTEGRAÇÃO A revista eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://integração.fgvsp.br>>. Acesso em: 06 de outubro de 2004.

ISAMBERT JAMATI, Viviane. **O apelo à noção de competência** in *L'orientacion scolaire el professionnelle*. In: saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Org. Ropé & Tanguy. Campinas. Papirus, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.

KISIL, M. **Organização social e desenvolvimento sustentável**: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (org.). 3. Setor: desenvolvimento social sustentado. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 131-155.

KOWARICK L.; SINGER, P (et al). **São Paulo**: crescimento e pobreza. São Paulo: Loyola, 1999.

LANDIM, L. **A invenção das ONGS**: do serviço invisível à profissão impossível. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1993. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 8 de junho de 2004.

LINARES, A. G. E.; KRAUTSTOFL, E.; SPRANDEL (Org.). **Situação das crianças e dos adolescentes na tríplice fronteira entre Argentina, Brasil e Paraguai**: Desafios e Recomendações/ UNICEF, ITAIPU Binacional, 2005.

LODI, J. B. **A entrevista**: teoria e prática. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodología científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MÉNDEZ, J. M. A.. **Avaliar para conhecer, examinar para excluir**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1973.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7ª. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORSE J. J; WAGNER, F. R. *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

MOTA, C. G. (org.) **Viagem incompleta**: a experiência brasileira (1500-2000): a grande transação. São Paulo: SENAC, 2000.

NERA, Luanda. Os Invisíveis. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. Caderno Sinapse 28 jun. 2005, p. 6-7.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, Wallace. Jovens são maioria entre os desempregados. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 20 set. 2005. p. B-16.

OLIVEIRA JR, M. M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTAL DO VOLUNTÁRIO. Disponível em :<<http://www.portaldovoluntario.org.br>>. Acesso em 05 maio 2004.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G.. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 02 maio 2004.

RIFKIN, J. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3. Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 13-23.

SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3. Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 89-111.

SALOMON, M. Radar Social do Ipea diz que Brasil tem 53,9 mi de pobres. **Folha de S. Paulo**. Caderno A12. Política Social. 02 jun. 2005.

SANTOS, W. G. . **Cidadania e Justiça**: a política social na ordem brasileira. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SOBRAL, E. Raí e Leonardo comemoram seis anos da Gol de Letra. **Valor Econômico**. São Paulo. Caderno B6. Responsabilidade Social. 19,20 e 21 ago. 2005.

SOUZA, M. L. **Desenvolvimento de Comunidade e Participação**. São Paulo: Cortez, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: patrimônio de conhecimento. São Paulo: Campus, 1997.

SZAZI, E. **Terceiro setor, regulação no Brasil**. 2^a. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. (coord.). **Avaliação de projetos comunitários**: uma abordagem prática. 3^a. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

_____, F. G. (org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 5^a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TERCEIRO SETOR E DESENVOLVIMENTO SOCIAL Disponível em: <<http://www.bnds.gov.br>> Acesso em 20 set. 2004.

THOMPSON, A. A..Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3. Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 89-111.

TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado**. São Paulo: Rocco, 1995

WHAZOFF JR. Waldemar. **Aprendizagem de administração de materiais centrada no participante**: um estudo comparativo. Tese de Mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA-USP em 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, A. B de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo** – Tese de Mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA-USP em 2004.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade conceitos e aplicações**: São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.
- FAUSTO, Ayrton e CERVINI, Ruben (org.). **O trabalho e a rua**: crianças e adolescentes no Brasil urbano dos anos 80. 2ª. ed., São Paulo: Cortez, 1996.
- FERREIRA, N. T. **Cidadania**: uma questão para a educação. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FLORI, P. M. **Desemprego de jovens**: um estudo sobre a dinâmica do mercado de trabalho juvenil brasileiro – Tese de mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade FEA-USP em 2003.
- GODELIER, M. **Antropologia**. São Paulo: Ática, 1981.
- GOHN, M. G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**. São Paulo: Cortez, 1997.
- HADDAD, S. (org.) **ONGs e universidades**. Abong, 2002.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C.. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NEDER, R. T. **As ONGs na reconstrução da sociedade civil no Brasil**, 1998. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 10 de agosto de 2004.
- OLIVEIRA, Maria Cecília Rodrigues de. **O processo de inclusão social na vida de adolescentes em conflito com a lei**. Tese de Mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Psicologia Ribeirão Preto - FFCLRP-USP em 2002.
- PINSKY, J. e PINSKY, C. **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005
- SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3. Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 89-111.

SILVA, Ana Amélia. **Religião e razão comunicativa: as comunidades eclesiais de base no contexto da redemocratização** – Tese de Mestrado. Departamento de Pós-Graduação em Sociologia FFLCH-USP em 2002.

SOUZA, M. L. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPOSATI, A. ; FALCÃO, M.C.; FLEURY, S. M. T.. **Os direitos dos desassistidos sociais**. SP: Cortez, 1995.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TORO, J. B. O papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação (quatro tese para discussão). In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3. Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 35-39.

VIALLI, Andréa. Cumprir Metas do Milênio é desafio para toda a sociedade. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 10 ago. 2005. Negócios, p. B-16.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

WANDERLEY, M. B. **Metamorfose do desenvolvimento de comunidade e suas relações com o serviço social**. São Paulo: Cortez, 1998

**APÊNDICE 1
ENTREVISTAS**

Entrevista por e-mail	15 de novembro de 2005
Alessandra A. Ramos	Profa. do Programa Núcleo de Capacitação de Jovens, 35 anos. Magistério e graduanda Filosofia na USP .
Laura Emília da Silva	Ex-monitora da Biblioteca Aldeias Infantis SOS, 26 anos. Graduanda em Biblioteconomia USP.
Márcia Mandari	Diretora do Centro Social, 41 anos. Pós em Psicopedagogia.
Entrevistada por	Neide Yoko Tsugumi
Assunto	Projeto Núcleo de Capacitação de Jovens - NCJ

Identificação dos participantes

Márcia:

Diretora do Centro Social de Rio Bonito há 2 anos e meio, mas já tenho 7 anos de organização. Dei aulas de Educação Artística por muitos anos e entrei na organização no programa de Capacitação para Jovens em 1998.

Alessandra:

Sou registrada como Instrutora de Planejamento de Carreira e de Vida. Atuo desde agosto de 2002. Antes das Aldeias eu já havia trabalhado há muito tempo atrás na área da educação, com Educação Infantil. Depois fui Comissária de Vôo e após dez anos nesta profissão decidi mudar para trabalhar em algo de maior importância para a humanidade, como a educação. Voltei a estudar primeiramente graduação em Educação Artística depois transferi para o curso de Filosofia. Depois das Aldeias comecei a trabalhar nas Aldeias Infantis em 2002 como Instrutora de Planejamento de Carreira e de Vida no Núcleo de Capacitação de Jovens na Vila Mariana. Um ano e meio depois fui para o Centro Social Rio Bonito, continuei com Planejamento de Carreira para Jovens além de Relações Humanas e Ética e Cidadania. Hoje trabalho com crianças de 7 a 14 anos (aulas de filosofia) e também dou aula e coordeno o Projeto Mulheres.

Laura:

Trabalhei como monitora da biblioteca durante um ano e oito meses. Antes de trabalhar nas Aldeias Infantis SOS Brasil, trabalhei em uma ONG que desenvolvia projetos de capacitação profissional junto a jovens entre os 16 aos 21 anos de idade. Como monitora de biblioteca das Aldeias Infantis SOS Brasil desenvolvi o trabalho

de contadora de histórias, atividades lúdicas e de relacionamento com crianças de 07 a 14 anos atendidas pela instituição. Além disso, iniciei o trabalho de organização do espaço e dos materiais da biblioteca da mesma.

1.) Qual era o seu objetivo ao iniciar seu trabalho na Aldeia?

Márcia:

Na época me interessei pela vaga pois sempre gostei de trabalhar com adolescentes e tinha a experiência de cozinha pelo tipo de comércio que tive.

Alessandra:

Inicialmente meu objetivo era ministrar aulas de Ética e Cidadania, o que aconteceu alguns meses depois de minha contratação. Eu não conhecia o programa de Planejamento de Carreira e de Vida, mas logo que o conheci (na entrevista) achei pertinente à minha experiência profissional

Laura:

Iniciar minhas atividades junto à área em que estudo: Biblioteconomia.

2.) Como foi o processo seletivo para sua contratação na Aldeia?

Márcia:

Enviei meu currículo, porque tinha uma vaga para dar aulas de culinária, e como já tive uma *rotisserie*, e experiência em sala, me chamaram. passei por uma entrevista e logo me contrataram.

Alessandra:

Deixei currículo pessoalmente, pois conhecia o local de passagem. Depois de ser entrevistada pela direção e pela coordenação do projeto fui admitida.

Laura:

Fui indicada pelo professor de Teatro à coordenadora, que recebeu meu currículo e me contratou antes mesmo de me conhecer pessoalmente.

3.) Existe plano de carreira? Como é a promoção?

Márcia:

Que eu saiba não existia um plano de carreira na época. As promoções ocorreram conforme as vagas foram surgindo.

Alessandra:

Plano de carreira que eu saiba não existe ou pelo menos se existe, não é muito claro.

Laura:

Aparentemente, não existe plano de carreira e não houve promoção de cargo.

4.) Poderia me falar um pouco sobre o desenvolvimento do projeto?

Márcia:

Bom, por dois anos o projeto era somente para atender aos jovens das três aldeias de São Paulo, Poá, São Bernardo do Campo e Rio Bonito, com o objetivo de inserir os adolescentes no mercado de trabalho para que os mesmos adquirissem sua

autonomia, mas aos poucos fomos ampliando esse atendimento, pois passamos a ter parceiros como a Capacitação Solidária, o SENAC e o CDI, então passamos a atender a comunidade também.

Alessandra:

O projeto iniciou na Vila Mariana, depois foi para o Rio Bonito por ser uma região de maior necessidade. Foi feita uma parceria com uma escola estadual da região que concedeu o espaço. Os alunos de projeto eram estudantes com idade entre 14 e 18 anos da referida escola. Um ano depois o projeto foi encerrado.

Laura:

Não participei diretamente dele.

5.) Como é feita a divulgação do projeto? A aldeia possui um setor de *marketing*?

Márcia:

As aldeias tem um departamento que cuida da divulgação para busca de parceiros..... os cursos divulgamos no comércio e escolas do entorno.

Alessandra:

A Aldeia possui setor de *marketing*, porém a divulgação do projeto era realizada pelos próprios educadores na comunidade e também por meio de faixas e cartazes no prédio do projeto e nas escolas públicas.

Laura:

Localizado, não. Aparentemente, existe um setor que faz isso em caráter geral, para todas as Aldeias do Brasil.

6.) Foi feita uma pesquisa com a comunidade?

Márcia:

Fizemos com os alunos da escola uma pesquisa para verificarmos o interesse daquela população, e depois fizemos um diagnóstico das famílias atendidas (te mando em anexo esse diagnóstico).

Alessandra:

Acredito que sim, embora eu não tenha participado deste processo e nem de seus resultados.

Laura:

Não sei.

7.) Como a comunidade vê o trabalho e imagem da aldeia?

Márcia:

Com muito apreço, o trabalho com as crianças da creche é reconhecido como uma das melhores da região.

Alessandra:

Acredito que muitos não conhecem o trabalho do Centro Social.

Laura:

É impossível definir: o contato com a comunidade é tão pouco que nunca chegava aos ouvidos dos professores o que a população local achava da instituição.

8.) A comunidade participa ativamente das atividades da aldeia?

Márcia:

Da aldeia não, a não ser como vizinhos no Centro Social a participação da comunidade é fundamental.

Alessandra:

Não totalmente, mas percebo uma melhora no que se refere aos pais das crianças inscritas no Centro Social.

Laura:

Não, muito pouco ou quase nada.

9.) Há alguma pesquisa nesse sentido?

Márcia:

Que eu saiba não, o indicador que possuímos é o da participação da comunidade nos eventos e festas que realizamos a cada ano tem aumentado.

Alessandra:

Não.

Laura:

Não que eu saiba.

10.) Existe um Departamento de Recursos Humanos?

Márcia:

O departamento de RH não era estruturado. Estão fazendo isso este ano. De acordo com nosso manual, estarão implantando o plano de carreira, fazendo levantamento de perfil para cada função, etc.

Alessandra:

Não.

Laura:

Aparentemente, não.

11.) Como selecionaram os professores?**Márcia:**

De acordo com a pesquisa realizada, os educadores foram selecionados pelas áreas de atuação, como por exemplo de informática; e outros faziam parte do núcleo básico do programa, que contemplava as áreas de : planejamento de carreira, apoio pedagógico, ética e cidadania, etc.

Alessandra:

Não sei como os outros professores que atuaram no NCJ foram selecionados, pois fui a última a ser contratada. Hoje, me parece que os professores geralmente são selecionados por indicação

Laura:

Por indicação, envio de currículo e entrevista.

12.) Houve voluntários? Como é feita a seleção?

Márcia: Sim, você. A seleção foi feita a partir da proposta de trabalho do voluntário.

Alessandra: Sim. No NCJ haviam dois voluntários e não sei como foi feita a seleção.

Laura: Sim, a seleção era feita por entrevista, preenchimento de ficha e área de interesse do candidato a voluntário.

13.) Há um acompanhamento do projeto NCJ?**Márcia:**

Tínhamos. Fazíamos uma avaliação semestral, mas o processo era constantemente avaliado.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não sei.

14.) Há reuniões semanais, quinzenais, semestrais para avaliação de docentes, discentes e projetos?**Márcia:**

Haviam reuniões pedagógicas mensais, e semestrais de avaliação.

Alessandra:

não respondeu.

Laura:

não respondeu.

15.) Existem relatórios formais? Livro-ata, como os ausentes tomavam conhecimento do ocorrido nas reuniões?

Márcia:

As reuniões são registradas em ata, e a coordenação pedagógica faz com que os que não participaram tenham conhecimento.

Alessandra:

Livro-ata acredito que não, pois não me lembro. Dentro do possível, falávamos o que havia sido discutido nas reuniões para os colegas ausentes

Laura:

Através de livro de ata de reunião.

16.) Até que ponto vocês tem autonomia para decidir sobre a continuidade de um projeto ou o encerramento do mesmo?

Márcia:

Até onde nosso orçamento permite, ou de acordo com nossa avaliação, encaminhamos para a direção nacional. A decisão final é dela.

Alessandra:

No caso do NCJ que foi o único pelo qual assisti o encerramento, eu não tive nenhuma autonomia pela continuação. Foi-me arbitrário o motivo de encerramento, pois na minha concepção ele atendia a missão de fortalecer as famílias e prevenir o abandono.

Laura:

Quase nenhuma autonomia. Os projetos, muitas vezes acabavam sem mesmo ter feito uma avaliação, além de entraves com falta de material para início ou término de um projeto. Projetos bons foram deixados pra trás por falta de organização, ou falta de entendimento entre a equipe de professores e a coordenação.

17.) Na sua opinião porquê alguns projetos não vão adiante?

Márcia:

Acho que o principal motivo é o financeiro. Depois vem pessoas qualificadas e principalmente comprometidas com o programa.

Alessandra:

É difícil generalizar, depende muito de cada caso.

Laura:

Por falta de organização, por falta de um projeto de elevação de auto-estima dos professores, ficam desestimulados ao verem seus projetos não saírem do papel ou não serem concluídos, muitas vezes por falta de comunicação entre a coordenação e a equipe, por falta de material e dinheiro, por falta de conhecimento das mudanças de diretrizes da diretoria geral da instituição, que aparentemente mudava freqüentemente, sem a equipe de professores saberem, tendo seus projetos suspensos por estas mudanças, por um sistema de hierarquização em que ordens superiores terem que ser obedecidas, sem serem discutidas.

18.) Poderia explicar melhor referente à sua resposta, o principal motivo ser o financeiro, na verdade não seria o comprometimento com o programa o fator principal?

Márcia:

No meu ver, os projetos que não tem verba suficiente para manter uma qualidade no atendimento, são drasticamente comprometidos porque sobrecarregam quem trabalha neles, desestimulando-os ao longo do processo, e acaba causando um efeito dominó, afetando os atendidos. No caso da capacitação de jovens, o problema foi a mudança da política de atendimento da organização. Com a implantação do Programa de Prevenção ao Abandono, o atendimento aos adolescentes foi excluído, pois a organização entende que a prevenção se dá em famílias que possuem filhos até seis anos.

Alessandra:

Não se aplica diretamente à minha resposta, embora seja evidente que a falta de comprometimento por parte dos envolvidos é totalmente prejudicial a qualquer projeto.

Laura: A falta de preocupação com a produção de um trabalho de qualidade, mas sim com um trabalho de aparência realmente é muito mais preocupante do que a falta de material ou de dinheiro, realmente.

19.) O que poderia ser implementado ou melhorado?

Márcia:

Como você deve ter notado, estou falando no passado porque o programa de Capacitação de Jovens acabou e a prioridade de atendimento da organização é de crianças entre 0 e 6 anos.

Alessandra:

Na minha opinião deveriam ser implementados: alfabetização de jovens e adultos e economia solidária popular não somente para as famílias das crianças envolvidas com o Centro Social, mas também para toda a comunidade local.

Laura:

Uma política menos impositória, um trabalho mais direcionado às necessidades reais da comunidade do entorno onde fica a Aldeia. Um sistema de trabalho mais respeitoso com relação aos projetos dos professores.

20.) Quanto aos egressos do projeto, qual o percentual que conseguiu colocação no mercado de trabalho?

Márcia:

Se eu não me engano, na última turma que formamos, uns 70% no ano seguinte estavam trabalhando mas nem todos na área de atendimento á clientes.

Alessandra:

Não tenho os números, mas sei que muitos deles conseguiram (principalmente os da Vila Mariana), pois praticamente todos que encontro rua estão empregados. Também escuto depoimentos deles de que o curso foi muito útil no processo de

seleção do atual emprego. Em relação aos jovens do Rio Bonito é mais difícil saber, pois dificilmente eu os encontro

Laura:

Não respondeu.

21.) Existem instrumentos formais de controle de desempenho de egressos? Algum relatório?

Márcia:

Não temos nenhum documento formal. Só fizemos uma pesquisa.

Alessandra:

Sim, existia.

Laura:

Não respondeu.

22.) Poderia acrescentar algo mais referente à gestão do projeto Núcleo de Capacitação de Jovens?

Márcia:

Bom o que tenho a acrescentar é que lamentamos muito que o projeto não tenha tido tempo suficiente para atuar na região, pois sabemos que aqui a necessidade é grande de programas assim. mas continuamos a trabalhar no fortalecimento das famílias e das crianças que atendemos.

Alessandra:

Talvez devêssemos fazer uma pesquisa com os ex-alunos do projeto para identificar o impacto do curso em suas vidas.

Laura:

Não.

Entrevista por e-mail	15 de novembro de 2005
Alessandra A. Ramos	Profa. do Programa Núcleo de Capacitação de Jovens
Irene Mello	Assistente social do Centro Social do Rio Bonito
Laura Emília da Silva	Ex-monitora da Biblioteca Aldeias Infantis SOS
Entrevistada por	Neide Yoko Tsugumi
Assunto	Projeto Programa de Voluntários do Centro Social do Rio Bonito

Identificação dos participantes

Alessandra:

Sou registrada como Instrutora de Planejamento de Carreira e de Vida. Atuo desde agosto de 2002. Antes das Aldeias eu já havia trabalhado há muito tempo atrás na área da educação, com Educação Infantil. Depois fui Comissária de Vão e após dez anos nesta profissão decidi mudar para trabalhar em algo de maior importância para a humanidade, como a educação. Voltei a estudar primeiramente graduação em Educação Artística depois transferi para o curso de Filosofia. Depois das Aldeias comecei a trabalhar nas Aldeias Infantis em 2002 como Instrutora de Planejamento de Carreira e de Vida no Núcleo de Capacitação de Jovens na Vila Mariana. Um ano e meio depois fui para o Centro Social Rio Bonito, continuei com Planejamento de Carreira para Jovens além de Relações Humanas e Ética e Cidadania. Hoje trabalho com crianças de 7 a 14 anos (aulas de filosofia) e também dou aula e coordeno o Projeto Mulheres.

Laura:

Trabalhei como monitora da biblioteca durante um ano e oito meses. Antes de trabalhar nas Aldeias Infantis SOS Brasil, trabalhei em uma ONG que desenvolvia projetos de capacitação profissional junto a jovens entre os 16 aos 21 anos de idade. Como monitora de biblioteca das Aldeias Infantis SOS Brasil desenvolvi o trabalho de contadora de histórias, atividades lúdicas e de relacionamento com crianças de 07 a 14 anos atendidas pela instituição. Além disso, iniciei o trabalho de organização do espaço e dos materiais da biblioteca da mesma.

1.) Como funciona o programa de voluntariado?

Irene:

O Projeto possui o objetivo de proporcionar o exercício da cidadania, solidariedade e o desenvolvimento das potencialidades das pessoas que desejam ser voluntárias, a fim de que estas contribuam com Programa de Fortalecimento à Família e Prevenção ao Abandono, que é a missão da nossa Organização. Assim o voluntário dedica parte de seu tempo na realização de atividades não remuneradas em benefício dos atendidos neste Programa. Neste sentido, espera-se do voluntário: responsabilidade, tempo livre, autocrítica, escolha, participação e espontaneidade.

Alessandra:

Em relação ao projeto de voluntariado posso contar apenas como este se iniciou. Por iniciativa própria resolvi fazer o Curso básico de gerenciamento de Voluntariado, no Centro de Voluntariado de São Paulo. Por pertencer à uma ONG, obtive desconto de cinquenta por cento no curso, então nada mais justo que depois eu compartilhasse minha experiência com o Centro Social em que trabalho. Coincidentemente, logo após o curso, o pessoal do escritório pediu à diretora do Centro Social que apresentasse um programa de voluntariado. Foi então que a assistente social, a partir das minhas orientações sobre a experiência do curso e material do CVSP, elaborou o projeto que hoje coordena.

Laura:

Os voluntários, há pouco tempo estavam passando por um processo de seleção mais rigoroso, com horários e regras a serem cumpridas. Os estagiários no Centro Social eram contratados como professores, o que era o meu caso. Eu não tinha nenhum profissional da minha área para me supervisionar ou dizer se meu trabalho estava sendo desenvolvido de forma correta ou não.

2.) Como as pessoas tomam conhecimento? Vocês publicam anúncio no jornal?**Irene:**

O conhecimento do trabalho voluntário se dá através dos quadros de avisos espalhados pela Organização, bem como, através das pessoas. Neste item, o grupo atual de voluntários está iniciando um trabalho mais ostensivo pela comunidade.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Que eu saiba, os funcionários são contratados por indicação, envio de currículo e entrevista.

3.) Como é feito o recrutamento?**Irene:**

Quanto ao recrutamento, os candidatos ao trabalho voluntário procuram o Serviço Social e este inicia entrevista, orientação, esclarecimento e explanação sobre o Projeto, e caso haja adesão, serão preenchidos instrumentais próprios para tal trabalho.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Por entrevista.

4.) Os candidatos passam por testes, provas que comprovem suas habilidades?

Irene:

Testes específicos, não. Mas a entrevista fornece elementos relevantes para indicar e subsidiar o trabalho voluntário do candidato. No caso de alguns trabalhos voluntários autônomos, solicita-se certificado. Ex. voluntário de Orientação Jurídica.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não.

5.) O voluntário recebe algum manual de procedimentos e normas?

Irene:

O voluntário no ato da entrevista e de adesão, recebe manual, Lei do Voluntário, crachá, contrato e orientações gerais quanto ao Projeto.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não.

6.) Há algum programa de integração (a organização é explicada e você é apresentada a outros departamentos da organização?)

Irene:

Não respondeu.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Sim, mas não todos.

7.) Há um monitoramento destes voluntários?

Irene:

O monitoramento se dá nas áreas de atividades em que os voluntários se encontram realizando atividades, visando este processo.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Atualmente, sim.

8.) Eles têm conhecimento da estrutura organizacional do Centro Social da Aldeia?

Irene:

O processo de capacitação está iniciando neste sentido com o grupo atual.

Alessandra:

Laura:

Acredito que não.

9.) O voluntário recebe *feedback* do seu desempenho?

Irene:

O *feedback* se dá no monitoramento, nas reuniões, bem como, através dos instrumentais de avaliação, realizados pelos próprios voluntários e de quem os acompanha em suas atividades.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não.

10.) Como vocês trabalham a competência motivacional?

Irene:

Este item é trabalhado com a troca de idéias nas reuniões em grupo e agradecimentos a cada atividade realizada por estes. E Em ocasiões especiais, com mensagens e outros.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não existia nenhum trabalho voltado para esta área.

11.) Há reuniões? Com que frequência são realizadas as reuniões?

Irene:

As reuniões são realizadas 01 (uma) vez por semana em grupo, visando troca de idéias, sugestões, organização de agenda, bem como, esclarecimentos de dúvidas e orientações gerais.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

As reuniões, só de professores e funcionários (não de voluntários) eram realizadas mensalmente, ou quinzenalmente.

12.) Por que há tão poucos voluntários na Aldeia?**Irene:**

O Projeto de Voluntário no Centro Social é novo e com isto busca-se base sólida para que tenha o sucesso esperado. Para tanto existe preocupação em estruturar o Projeto desde a sua divulgação buscando sensibilizar os pais e colaboradores; a partir disto procura-se a extensão à Comunidade. O grupo atual é pequeno e considero este de relevância, pois o trabalho amplo fica mais fácil de se estruturar. A quantidade de voluntários é pequena devido a divulgação que se inicia internamente, mas em contrapartida se torna qualitativa.

Laura:

Os voluntários se sentiam desmotivados por não terem funções específicas, ou que não se identificavam, além de tudo, nunca eram convidados para participar de reuniões de equipe ou tomavam conhecimento de mudanças de regras, normas internas.

13.) Qual tem sido um dos maiores problemas em relação à voluntários?**Irene:**

Há muitos fatores que interferem neste tipo de trabalho. Um dos seria a falta de conhecimento e informação por parte das pessoas neste sentido, em contrapartida, constituiu-se na Organização o grupo que vem a fortalecer este aspecto. Outro, seria a procura de trabalho formal por parte do voluntário, conseqüentemente ocorre a oscilação na sua presença na Organização.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não respondeu.

14.) Vocês já pensaram em dar pelo menos a condução como ajuda de custo aos voluntários ou a aldeia é totalmente contra esta prática?**Irene:**

Há de se esclarecer que o Trabalho Voluntário é de doação voluntária das suas potencialidades e possibilidades em todos os sentidos. O próprio nome nos remete a isto. No trabalho não há ônus está descrito em Lei.

Alessandra:

Não respondeu.

Laura:

Não respondeu.

PROGRAMA DE VOLUNTÁRIOS

Entrevista realizada na Aldeia SOS	25 de novembro de 2005
Entrevistada 1	Voluntária do Centro Social do Rio Bonito
Entrevistada 2	Voluntária do Centro Social do Rio Bonito
Entrevistada 3	Voluntária do Centro Social do Rio Bonito
Entrevistada 4	Voluntária do Centro Social do Rio Bonito
Entrevista realizada por	Neide Yoko Tsugumi
Assunto	Programa de Voluntários

Identificação das entrevistadas:

Entrevistada 1: 36 anos, 2. grau completo.

Entrevistada 2: 31 anos, 2. grau completo.

Entrevistada 3: 25 anos, 2. grau incompleto.

Entrevistada 4: 34 anos, 2. grau incompleto.

1.) Você mora perto da Aldeia?

Entrevistada 1: Sim.

Entrevistada 2: Sim.

Entrevistada 3: Sim.

Entrevistada 4: Sim.

2.) Há quanto tempo está realizando trabalho voluntário?

Entrevistada 1: 4 meses.

Entrevistada 2: 3 meses.

Entrevistada 3: 1 mês.

Entrevistada 4: 1 mês.

3.) Quantas vezes por semana você realiza trabalho voluntário?

Entrevistada 1: uma vez das 14 às 15h30.

Entrevistada 2: uma vez das 8 às 11h30.

Entrevistada 3: uma vez das 14h30 às 16h30.

Entrevistada 4: uma vez.

4.) Você que escolheu onde gostaria de atuar?

Entrevistada 1: Sim.

Entrevistada 2: Sim.

Entrevistada 3: Foi minha escolha.

Entrevistada 4: Na cozinha (eu escolhi).

5.) Você atua diretamente com que faixa etária?

Entrevistada 1: De 14 a 60 anos.

Entrevistada 2: De 5 à 14 anos

Entrevistada 3: De 5 à 14 anos.

Entrevistada 4: De 5 à 14 anos.

6.) Você trabalha, já trabalhou, em que ramo?

Entrevistada 1: Administração.

Entrevistada 2: Sim, como copeira, serviços gerais.

Entrevistada 3: Não trabalho. Já trabalhei como empregada doméstica.

Entrevistada 4: Não.

7.) Como tomou conhecimento do Programa de Voluntários da Aldeia SOS?

Entrevistada 1: Por divulgação na reunião de pais (meus filhos estão no projeto NISC)

Entrevistada 2: Na reunião, vi um cartaz na Aldeia.

Entrevistada 3: Através de outros voluntários.

Entrevistada 4: Através de outros voluntários.

8.) Já havia visitado alguma Aldeia SOS?

Entrevistada 1: Sim.

Entrevistada 2: Não.

Entrevistada 3: Não.

Entrevistada 4: Não.

9.) Como foi o seu recrutamento? Houve algum teste ou prova? Qual?

Entrevistada 1: Trouxe o certificado.

Entrevistada 2: Teve um questionário para responder. (Teste não).

Entrevistada 3: Respondi um questionário..

Entrevistada 4: Tive uma entrevista.

10.) Você recebeu algum manual de normas e procedimentos?

Entrevistada 1:

Entrevistada 2:

Entrevistada 3:

Entrevistada 4:

11.) Você participou de algum Programa de Integração (para saber a respeito das Aldeias SOS Infantis, os departamentos do Centro Social, foi apresentado às pessoas da Aldeia?)

Entrevistada 1: Sim.

Entrevistada 2: Sim, fomos apresentados em cada departamento.

Entrevistada 3: Sim a todos.

Entrevistada 4: Sim, fui apresentada.

12.) Você já foi avaliada pelo seu desempenho como voluntária?

Entrevistada 1: Sim.

Entrevistada 2: Ainda não.

Entrevistada 3: Ainda não.

Entrevistada 4: Não.

13.) Quem fez a sua avaliação?

Entrevistada 1: Irene, assistente social.

Entrevistada 2: Não respondeu.

Entrevistada 3: Não respondeu.

Entrevistada 4: Os funcionários do próprio local.

14.) Por quê você resolveu ser voluntária?

Entrevistada 1: Para me doar.

Entrevistada 2: Para fazer algo pelo próximo. "Doar um pouco de mim".

Entrevistada 3: Para doar um pouco de mim. Me sentir mais útil.

Entrevistada 4: Para ajudar a população.

15.) Qual seu objetivo aqui na Aldeia?

Entrevistada 1: Ajudar ao próximo.

Entrevistada 2: Poder ajudar e ser útil para as pessoas.

Entrevistada 3: Ajudar o próximo.

Entrevistada 4: Ajudar.

APÊNDICE 2
AUTORIZAÇÃO PARA AS ENTREVISTAS