

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA
CONTEMPORÂNEA DO BRASIL
CURSO DE MESTRADO EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

Gestão pelas Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social:
Pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC para a obtenção do grau de Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais

Silvana Rodrigues de Andrade

Rio de Janeiro
Junho de 2006

Gestão pelas Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social:
Pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente

Silvana Rodrigues de Andrade

Dissertação de mestrado apresentada ao Mestrado
Profissionalizante em História Política, Bens Culturais e
Projetos Sociais do Centro de Pesquisa e Documentação de
História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio
Vargas do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório

Rio de Janeiro

Junho de 2006

Ficha Catalográfica

Andrade, Silvana Rodrigues.

Gestão pelas Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social: Pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente. Rio de Janeiro: FGV / CPDOC/ Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais, 2006, 138 folhas.

Dissertação (Mestrado Profissionalizante em História Política, Bens Culturais e Projetos Sociais) – Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro. Pós-Graduação em História Política, Bens Culturais e Projetos Sociais – CPDOC, 2006.

1. Gestão Social 2. Gestão pelas Competências 3. Estado 4. Cidadania
5. Terceiro Setor 6. ONGs

Gestão pelas Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social:
Pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente

Silvana Rodrigues de Andrade

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre.

Aprovada por:

Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório (orientador)

Prof. Dr. Fernando Lattman Weltman

Prof. Dr. Cezar Augusto Miranda Guedes

Rio de Janeiro

2006

AGRADECIMENTOS

Realizar pesquisa de campo e escrever uma dissertação para um mestrado profissional exigem, além de um trabalho árduo, muita flexibilidade para conciliar as demais atividades do cotidiano. Com certeza, esse processo só é possível com a ajuda de várias pessoas.

Agradeço ao meu orientador, Fernando Guilherme Tenório, pela sabedoria, pelo apoio e pela paciência com as minhas inseguranças, fruto de uma constante reflexão crítica sobre a razão das teorias organizacionais e o contexto social e político brasileiro.

Agradeço a todos os professores do CPDOC/FGV que me ajudaram significativamente na construção e na reconstrução dos conhecimentos a respeito da realidade histórica e social brasileira. As reflexões realizadas no período do curso serviram não apenas de embasamento conceitual para a dissertação, mas também como estímulo e inspiração para que eu viesse a fazer uma nova escolha profissional.

Um agradecimento especial à professora Marieta Ferreira que, durante o seminário de trabalho de conclusão, fez importantes críticas ao meu projeto, ajudando-me a repensar a própria proposta de pesquisa.

Estendo estes agradecimentos ao professor Cezar Guedes que, no início da década de 1990, despertou o meu interesse pela pesquisa científica, quando na época foi meu orientador no PIBIC/CNPQ. Sua generosidade e sua paciência não apenas despertaram o meu interesse acadêmico, como também construíram uma importante base para a minha trajetória pessoal e profissional.

Agradeço a todos os meus colegas de turma do mestrado. O apoio e o carinho de cada um deles, em um processo de aprendizado coletivo, ajudaram-me a chegar ao fim do curso, particularmente as amigas Anna Christina, Georgy, Ivone e, especialmente, a amiga Tatiana que, mesmo diante

da sua grande dedicação à pesquisa acadêmica, encontrou tempo para ler o meu trabalho. Sua generosidade e sua dedicação são inspiradoras.

Agradeço às amigas Flavia Constant, Marcela Barboza, Sandra Miguez e Patrícia Hodge, por terem paciência com as minhas angústias e por arrumarem tempo diante de uma agenda atribulada para lerem os originais.

Ao Raphael Costa pela grande solidariedade em ser voluntário na construção do sistema informatizado para o Instituto Bola Pra Frente, e ao Bruno Costa por apoiá-lo.

À minha mãe, por ter sempre acreditado e confiado em mim.

Ao Igor, meu marido, pela compreensão, pelo carinho e pela paciência durante todo o mestrado. Sem o seu apoio não conseguiria chegar até aqui.

Ao meu eterno chefe na Claro, Jorge Cunha, pela compreensão e apoio durante todo o mestrado e, principalmente, por flexibilizar o meu horário para a realização da pesquisa de campo. Sem a sua ajuda tudo ficaria mais difícil.

Ao Jorginho e à Susana, do Instituto Bola Pra Frente, por terem acreditado na proposta da pesquisa, abrindo as portas do Instituto para a sua realização.

Um agradecimento mais que especial ao grupo de trabalho que ajudou a construir esta pesquisa: Edílson, Erika, Fernanda, Flávia, Letícia, Rachel, Sila e Susana. Durante os 12 meses de pesquisa de campo, o respeito e a ética estiveram sempre presentes e serviram de base para nossas discussões e reflexões nos 12 seminários. Sem vocês eu não conseguiria construir metade deste trabalho. Aprendi muito com a nossa convivência.

RESUMO

A pesquisa propõe a construção de um modelo de *gestão pelas competências* em uma organização não-governamental a partir da metodologia de pesquisa-ação e de uma abordagem baseada na gestão social.

A pesquisa de campo foi realizada no período de janeiro a dezembro de 2005, no Instituto Bola Pra Frente, e está ancorada em um modelo de gestão participativa, contemplando uma reflexão crítica a respeito dos modelos de gestão adotados no terceiro setor, especialmente nas ONGs.

Busca-se apresentar uma antítese para os conceitos de gestão estratégica adotados no segundo setor, que possuem uma base utilitarista e não contemplam o mundo intersubjetivo e as experiências e vivências anteriores das pessoas que atuam nas organizações deste setor.

Para contextualizar a formação do terceiro setor e das ONGs, o referencial prático é precedido de uma breve retrospectiva histórica a respeito da atuação do Estado na promoção da cidadania e das principais características do terceiro setor e das ONGs.

ABSTRACT

This study aims to construct a model of competencies management in a particular NGO, based on a survey-action methodology and a social management approach.

The field research was accomplished from January until December 2005 at Instituto Bola Pra Frente and it is supported by a model of participative management, regarding a critical reflection of management models used in the third sector specially by NGOs.

It introduces an antithesis to the concept of strategic management adopted in the second sector, which have an utilitarian basis and do not regard personal and previous individual experiences of those who work in this sector's organizations.

In order to contextualize the NGO's an the third sector's background, the field research is anticipated by a brief historical overview about the State's performance to build up citizenship and the main characteristics of the NGOs and the third sector.

SUMÁRIO

Introdução	10
Metodologia.	16

Referencial Teórico:

Capítulo I - Estado e Cidadania	31
Capítulo II - Sociedade Civil, Terceiro Setor e ONGs	51
Capítulo III - Gestão Estratégica Versus Gestão Social	62
Capítulo IV - Gestão por Competências Versus Gestão Pelas Competências	71

Referencial Prático:

Capítulo V - Instituto Bola Pra Frente.....	89
5.1 - Principais Projetos	91
5.2 - Perfil dos Beneficiários	93
5.3 - Perfil dos Funcionários	99
5.4 - Principais Financiadores	100
Capítulo VI – A Prática no Instituto Bola Pra Frente	103
6.1 - Diagnóstico da Situação Atual	103
6.2 - Modelo de Gestão pelas Competências do Instituto Bola Pra Frente	105
6.2.1 - Modelo de Avaliação das Competências	120
6.2.2 - Comunicação e Divulgação do Modelo de Competências	125
Considerações Finais	127

Bibliografia

Anexos

Anexo I - Cronograma Geral do Projeto	
Anexo II - Pesquisa sobre a classificação das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), 1996 e 2002	
Anexo III - Modelo de Mecanismo de Acompanhamento de Desenvolvimento Integral do Aluno (escola, família e indivíduo) do Instituto Bola Pra Frente	
Anexo IV - Modelo de Relatório de Análise dos Projetos do Instituto Bola Pra Frente	
Anexo V - Política do Programa de Gestão pelas Competências do Instituto Bola Pra Frente	
Anexo VI - Modelo do Formulário de Avaliação de Competências	

INTRODUÇÃO

O crescimento do terceiro setor¹ no Brasil, entre outras coisas, disseminou o conceito de responsabilidade social empresarial, aproximando as Organizações Não Governamentais (ONG's) das empresas. Como consequência dessa aproximação, temos a incidência da utilização, de forma acrítica, do planejamento, das técnicas de gestão e dos instrumentos do setor privado (orientados pelo viés da gestão estratégica). Considerando que gestão estratégica “é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)” (TENÓRIO, 2002b:123), a aplicação deste modelo no terceiro setor vem causando disparidades e incompatibilidades com a missão de inclusão social que este setor apresenta. Fernando Guilherme Tenório, em seu livro *Tem razão a administração?*, já nos alertava para tal problemática quando reforçou a hipótese de que “O terceiro setor, à semelhança do segundo setor, corre o risco de enquadrar-se no espaço do mercado sob o pensamento único,² ao invés daquele a ele originalmente destinado como agente social na sociedade.” (TENÓRIO, 2002b:158)

Neste contexto atual de formação e consolidação do terceiro setor no Brasil, as organizações não-governamentais (ONGs) vivenciam um processo de reflexão e mudança. Diante desse cenário, elas apresentam características próprias a um ator social que precisa construir a sua identidade para que possa cumprir o papel a ele destinado de organização promotora da inclusão social, através da prática e da atuação participativa, portanto, emancipatória.

Para que as ONGs possam responder afirmativamente à construção de sua identidade, à sua sobrevivência social e consigam adaptar-se a essa nova realidade, é preciso que se encontrem em sua estrutura, além de meios para uma gestão participativa, sujeitos críticos capazes de atuarem no processo de emancipação e nos desafios que se impõem às diversas e constantes mudanças que o mundo reificado pela atual modernidade enfrenta.

A busca do diálogo fundamentado na ética deve ser constante na construção e na prática do modelo de gestão de uma ONG: “[...] a dialogicidade verdadeira, em que os sujeitos dialógicos aprendem e crescem na diferença, e sobretudo no respeito a ela, é a forma de estar sendo

¹ “O terceiro setor diferencia-se do primeiro setor (setor público) [...] e do segundo setor (setor privado) [...] à medida que desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não-governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.” (TENÓRIO, 2002:132)

² “A expressão ‘pensamento único’ foi criada em janeiro de 1995 por Ignácio Ramonet, em artigo no *Le Monde Diplomatique*.” (TEEGLEN, 1998, p.32, apud TENÓRIO 2002:178) Nesta expressão o autor pretende representar o determinismo do mercado que permeia toda a sociedade moderna.

coerentemente exigida por seres que, inacabados, assumindo-se como tais, se tornam radicalmente éticos.” (FREIRE, 1996:67)

Entendemos que as expectativas das ONGs em relação às pessoas, em um processo dialógico, é que elas não sejam apenas indivíduos produtores de bens e serviços, mas sujeitos críticos e éticos com capacidade de aprender continuamente, agentes intelectuais transformativos, co-responsáveis pelo sistema de relações instaurado entre o trabalho e o capital e/ou entre a sociedade e as organizações. Esse sujeito crítico deve estar pronto para atuar na viabilização da inclusão social e nas redes de conhecimento que se estendem para além do mercado de trabalho e das organizações.

Visando contribuir para o desenvolvimento de tal sujeito crítico e, conseqüentemente, ao desenvolvimento institucional das ONGs, precisamos rever os modelos de gestão de pessoas adotados no terceiro setor. Torna-se necessário substituir os modelos baseados na gestão estratégica por modelos que se apóiam na *gestão social*. “Por gestão social entendemos a substituição da gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório em uma dada sociedade é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.” (TENÓRIO, 2002:197)

A proposta desta pesquisa é construir para uma ONG um modelo de *gestão pelas competências*³ baseado nos conceitos de gestão social, em que todos os atores sociais envolvidos participem de forma ativa e efetiva no seu desenvolvimento.

Gestão pelas competências é um modelo de gestão de pessoas no qual a definição de competência, segundo Zarifian (2003), é baseada em três elementos complementares: iniciativa acompanhada de responsabilidade, inteligência prática das situações profissionais e capacidade de mobilizar uma rede de atores em torno das mesmas situações.

A fim de desenvolver este projeto, escolhemos o Instituto Bola Pra Frente (IBPF) para realizarmos a nossa pesquisa de campo. O Bola Pra Frente é uma ONG fundada em junho de 2000 pelos jogadores de futebol Jorginho (Jorge de Amorim Campos) e Bebeto (José Roberto Gama de Oliveira) e tem como missão “tirar a criança da rua e a rua da criança”.

Para cumprir essa missão, sua atuação é concentrada em três áreas principais: educacional, esportiva e profissionalizante.

Localizado em Guadalupe, comunidade de baixa renda da zona norte do Rio de Janeiro, o Instituto Bola Pra Frente utiliza o fascínio pelo esporte e a imagem de atletas consagrados

³ Utilizaremos a expressão “*gestão pelas competências*” ao fazermos referência ao modelo de gestão de pessoas a ser desenvolvido para o terceiro setor, em oposição à expressão “gestão por competências” ou “gestão das competências” que caracterizam os modelos utilizados no segundo setor.

para atrair crianças e jovens, visando resgatar seus valores e ampliando suas oportunidades através da educação, da cultura e da capacitação profissional. Atualmente, o Instituto atende cerca de 700 crianças e jovens.

O principal objetivo deste estudo é avaliar a possibilidade de desenvolver o modelo de *gestão pelas competências* como alternativa de gestão social no Instituto Bola Pra Frente, visando contribuir para o desenvolvimento institucional dessa ONG, reforçando o processo de participação no contexto organizacional do Instituto e, conseqüentemente, promovendo uma maior autonomia de todas as pessoas que trabalham na ONG. Através do viés da gestão social, será construído um modelo democrático, contemplando principalmente o desenvolvimento do pensar crítico dos sujeitos integrantes do grupo de trabalho. Entendemos que, para viabilizar a promoção da autonomia de todos os sujeitos que trabalham no Instituto, a abordagem participativa torna-se um imperativo fundamental neste novo modelo de gestão, devendo privilegiar a liberdade de participação para promover a autonomia. A diferença entre liberdade subjetiva e autonomia já foi discutida por Habermas (2004):

Quanto à liberdade subjetiva, não é difícil imaginar que algumas pessoas possam gozar da liberdade e outras não, ou que algumas possam ser mais livres que as outras. A autonomia, ao contrário, não é um conceito distributivo e não pode ser alcançada individualmente. (HABERMAS, 2004:13)

A abordagem participativa na busca de uma maior autonomia de todos os sujeitos do Instituto para desenvolver o modelo de *gestão pelas competências* é a principal referência da elaboração desta pesquisa.

A escolha do Instituto Bola Pra Frente para ser objeto deste estudo aconteceu devido à minha proximidade com a instituição, o que facilitou o acesso para o desenvolvimento do projeto, e ela se deve ao meu trabalho de seis anos na Claro (empresa de telefonia celular que é a principal financiadora desta instituição).

Como objetivo geral entendemos que o sistema de *gestão pelas competências*, desenvolvido a partir dessas características, possa representar uma possibilidade de gestão social para outras ONGs que hoje adotam sistemas e técnicas de gestão de pessoas sob a égide daquela que é denominada de estratégica. Essa mudança viabilizará uma reflexão crítica das práticas utilizadas para gestão de pessoas, promovendo uma avaliação da possibilidade de adoção de uma técnica e de um processo de gestão mais coerentes com os objetivos de uma organização do terceiro setor.

Outro aspecto relevante da pesquisa na sua abordagem participativa e na utilização da metodologia de pesquisa-ação é a oportunidade de realizarmos o seu desenvolvimento em conjunto com uma equipe contemplada por atores que fazem parte dos diversos processos de

trabalho da ONG, além de termos um representante da comunidade e um representante do principal financiador do Instituto Bola Pra Frente. Essa diversidade é complementada pela multidisciplinaridade que compõe as diferentes formações de tais pessoas, como pedagogia, psicologia, administração, educação física, comunicação social e jornalismo. A união de saberes técnicos e comunitários com a diversidade de olhares sobre a pesquisa contribuirá para promover uma maior reflexão crítica do desenvolvimento do novo modelo de gestão.

Esta participação coletiva na construção da pesquisa reforça o processo democrático e viabiliza o crescimento de competências individuais e coletivas fundamentais para a formação profissional e pessoal de todo o grupo de trabalho.

Hebert de Souza, o Betinho (1996), ressalta a importância das pessoas na construção de instituições e práticas democráticas na formação da sociedade:

Uma sociedade democrática é aquela que vai conseguindo democratizar todas as instituições e práticas. É uma sociedade inspirada em princípios humanitários e construída por eles, de forma consciente, voluntária e livre. Essa concepção redefine a necessária relação entre o público e o privado. É o reconhecimento da humanidade de todos por todas as outras pessoas.

A democracia não nasce das máquinas, mas das pessoas. É obra da consciência humana, a mais sofisticada das tecnologias. (SOUZA, 1996:68)

Compartilhamos desta visão democrática sobre a participação dos sujeitos na construção de práticas e instituições, visando repensar o modelo de gestão de pessoas de uma organização do terceiro setor.

O propósito do estudo é construir tal modelo a partir dessa nova ótica, privilegiando o processo participativo tão necessário à gestão social e ao desenvolvimento humano, colaborando para democratizar as práticas de gestão do Instituto e promovendo uma maior autonomia e responsabilidade de todos os envolvidos.

A elaboração da pesquisa foi norteada por esses preceitos e contemplará a seguinte divisão:

Referencial Teórico

O objetivo desta primeira parte é descrever os principais conceitos sociológicos e de gestão organizacional utilizados para fundamentar o seu desenvolvimento.

Capítulo I – Estado e Cidadania: A partir do conceito de Estado-nação, e do conceito de cidadania proposto por Marshal (1967) e das mudanças ocorridas na formação do Estado, realizamos uma breve retrospectiva histórica da atuação do Estado brasileiro e de seus diferentes governos na promoção da cidadania, visando a um melhor entendimento do seu papel e do surgimento do terceiro setor no Brasil. O principal autor focado neste capítulo é José Murilo de Carvalho.

Capítulo II - Sociedade Civil, Terceiro Setor e ONGs: Abordaremos os principais conceitos de sociedade civil, terceiro setor e ONGs e suas distinções, buscando uma melhor delimitação para os conceitos de sociedade civil e terceiro setor e para a descrição da formação e da transformação das ONGs no Brasil. Leila Landim é a principal autora que embasa os nossos estudos.

Capítulo III - Gestão Estratégica Versus Gestão Social: Visando a uma reflexão crítica sobre os conceitos dos modelos de gestão estratégica – oriundos da racionalidade instrumental, baseados na teoria tradicional e orientados pela lógica de mercado – realizamos um comparativo com a sua antítese, o modelo de gestão social – oriundo da Teoria da Ação Comunicativa, baseado na teoria crítica e orientado pela emancipação do homem – especificando as principais características e diferenças existentes. Como autor principal temos neste capítulo Fernando Guilherme Tenório.

Capítulo IV - Gestão por Competências Versus Gestão Pelas Competências: Utilizando os mesmos procedimentos de base de comparação antagônica do capítulo anterior, objetivando uma reflexão crítica, especificamos as principais diferenças entre gestão por competências, modelo de gestão de pessoas adotado no segundo setor e *gestão pelas competências*, proposta de referencial teórico para o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas, orientado para a gestão social, a ser desenvolvido para uma ONG. Os autores aqui destacados são Joel Dutra, Philippe Zarifian e Jacques Delors.

Referencial Prático:

O objetivo da segunda parte da pesquisa é apresentar a síntese dos resultados obtida com a pesquisa de campo.

Capítulo V - Instituto Bola Pra Frente: Descrevemos as principais características da ONG que foi objeto de estudo da pesquisa de campo, tais como, os projetos realizados, o perfil dos seus beneficiários e dos seus funcionários.

Capítulo VI – A Prática no Instituto Bola Pra Frente: Neste capítulo apresentamos a síntese dos resultados finais da pesquisa de campo realizada. Inicialmente, apresentamos um diagnóstico da situação atual e, em seguida, o modelo de *gestão pelas competências* que foi desenvolvido em conjunto com o grupo de trabalho, composto por representantes dos diversos

processos operacionais do Instituto Bola Pra Frente, o representante da comunidade e o representante do parceiro financiador da ONG.

METODOLOGIA

O estudo realizado em organizações, independente do método utilizado, possui em geral duas grandes correntes orientadoras: uma que defende o uso de dados quantitativos para sustentar uma base de estudo mais objetiva e outra que defende o uso de dados qualitativos para abordar todas as nuances da complexidade de um estudo organizacional. Neste estudo utilizamos a metodologia de *pesquisa-ação*, a partir de uma abordagem humanista/qualitativa. “A análise qualitativa é aquela em que a lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos.” (ALASUUTARI. apud VIEIRA, 2004:17) Optamos por esta metodologia por entendermos que possui maior adequação à pesquisa em uma ONG, devido à complexidade de sua gestão.

Nessa forma de compreensão, a pesquisa quantitativa não é totalmente excludente, já que no decorrer do estudo podemos identificar a necessidade de recorrer a métodos quantitativos para elucidar algumas questões. Mas para atender à nossa investigação, a pesquisa qualitativa será a base principal do trabalho. Vieira defende essa abordagem múltipla nos estudos científicos nas organizações, independente da sua característica: “Argumento que a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais pode abrir novos horizontes para sua compreensão.” (VIEIRA, 2004:14) Ele ainda acredita que “distinção e complementaridade são termos mais apropriados do que dicotomia e exclusão e que possam ajudar a não ficarmos presos a discussões improdutivas, mas sim avançarmos no conhecimento, que ainda é incipiente, sobre administração e organização no Brasil.” (VIEIRA, 2004:26)

Segundo Thiollent (1988), podemos utilizar a seguinte definição para pesquisa-ação:

Pequisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 1988:14)

Essa metodologia de pesquisa possui algumas características que acreditamos serem importantes para o desenvolvimento de um projeto em uma ONG e para a construção de um modelo de gestão de pessoas como alternativa de gestão social. Destacamos a seguir os principais aspectos da metodologia relacionados pelo autor:

- a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;

- b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- d) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- e) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados. (THIOLLENT, 1988:16)

Ao propormos uma alternativa de sistema de gestão mais compatível e coerente com a gestão social, entendemos que o envolvimento dos representantes do Instituto Bola Pra Frente foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e, assim, a adoção da metodologia da pesquisa-ação foi a abordagem mais palatável e aquela que nos trouxe respostas mais contundentes em relação à realidade de gestão organizacional de uma ONG.

A adoção da pesquisa-ação em estudos organizacionais não é uma novidade.

Já foi sugerida nos anos 40, nos trabalhos de K. Lewin nos Estados Unidos, e foi experimentada em atividades associadas aos departamentos de recursos humanos. Nesse caso particular, a pesquisa-ação é concebida dentro de um quadro teórico de natureza psicológica ou psicossociológica e é frequentemente associada a operações de treinamento. (THIOLLENT, 1988:84)

A proposta foi utilizar a metodologia de pesquisa-ação por meio de uma abordagem mais abrangente da ação e não apenas centrada no treinamento. Para desenvolver o projeto como parte dessa proposta ampliada, conforme exposto na introdução, estamos subdividindo-o em duas grandes fases:

1ª - Estudo dos conceitos e das técnicas do modelo de gestão social e de *gestão pelas competências*, assim como histórico e características do terceiro setor, da sociedade civil, das ONGs e da atuação do Estado na promoção da cidadania.

Esta fase do estudo serviu para o embasamento conceitual do trabalho.

2ª - Desenvolvimento do modelo de *gestão pelas competências* em uma ONG.

Para fazer progredir esta fase do trabalho desenvolvemos um modelo de *gestão pelas competências* no Instituto Bola Pra Frente baseado nos conceitos de gestão social e utilizando a metodologia de pesquisa-ação.

A importância de agirmos de forma democrática e participativa frequentemente foi reforçada por Freire, inclusive quando apresenta a relatividade das certezas no processo pedagógico:

Só, na verdade, quem pensa certo, mesmo que, às vezes, pense errado, é quem pode ensinar a pensar certo, e uma das condições necessárias a pensar certo é

não estar demasiado certo de nossas certezas. Por isso é que o pensar certo, ao lado sempre da pureza e necessariamente distante do puritanismo, rigorosamente ético e gerador de boniteza, me parece inconciliável com a desvergonha da arrogância de quem se acha cheia ou cheio de si mesmo. (FREIRE, 1996:30-31)

Partimos da premissa do conceito de “pensar certo” de Paulo Freire para construir a abordagem qualitativa que vamos utilizamos no desenvolvimento do modelo de *gestão pelas competências* no Instituto Bola Pra Frente.

Reconhecemos que nós, os “técnicos” da aplicação desse modelo no segundo setor, não conhecemos a sua utilização no terceiro setor e, portanto, para realizar o projeto precisamos da participação de todos os envolvidos no processo da ONG escolhida, ou seja, da participação efetiva dos representantes do Instituto Bola Pra Frente, do representante da comunidade na qual ele está inserido e do principal financiador. Esta equipe, ao longo do projeto, construirá o modelo de gestão de pessoas do Instituto, buscando o consenso nessa construção, porque “não há inteligibilidade que não seja comunicação e intercomunicação que não se funde na dialogicidade. O pensar certo é, por isso, dialógico e não polêmico.” (FREIRE, 1996:42)

Todavia, “o clima de pensar certo não tem nada que ver com as fórmulas preestabelecidas, mas seria a negação do pensar certo se pretendêssemos forjá-lo na atmosfera da licenciosidade ou do espontaneísmo. Sem rigorosidade metódica não há pensar certo.” (FREIRE, 1996:55) Assim, para elaborar o estudo, somamos à abordagem pedagógica de Paulo Freire a metodologia da pesquisa-ação.

O pensar certo “(...) demanda profundidade e não superficialidade na compreensão e na interpretação dos fatos.” (FREIRE, 1996:37) E para atender à profundidade necessária ao desenvolvimento do modelo de *gestão pelas competências* no Instituto Bola Pra Frente, apresentamos a seguir o detalhamento de cada fase da pesquisa..

Fase 1 – Fase Exploratória

“A fase exploratória consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento (ou ‘diagnóstico’) da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações.” (THIOLLENT, 1988:48)

Iniciamos esta fase realizando duas reuniões com a diretora e com o presidente do Instituto para validarmos a viabilidade da proposta de desenvolvimento do projeto, identificarmos as expectativas e os principais problemas e sugerirmos a formação de um grupo de trabalho.

Além das reuniões previstas, realizamos um levantamento de dados e de informações referentes à missão, à visão e aos valores difundidos na organização, assim como uma pesquisa documental visando material necessário à construção da primeira fase da pesquisa de campo. Esse primeiro momento serviu de base para termos um maior contato com a instituição, minimizando a nossa defasagem de conhecimento em relação à sua história e ao contexto organizacional, colocando-nos em um patamar inicial de entendimento da situação atual.

Definimos um grupo de trabalho representativo de todos os processos existentes no Instituto Bola Pra Frente e do principal parceiro do Instituto. Além desses integrantes, contamos com a participação da diretora geral do Instituto na construção do novo modelo de gestão. Este grupo participou de todos os seminários e construiu em conjunto o modelo de *gestão pelas competências* do Instituto. Acreditamos que, dessa forma, preservamos o caráter participativo e dialógico da pesquisa, ao mesmo tempo em que reforçamos a cultura da participação de todos os envolvidos.

O grupo de trabalho para o desenvolvimento do projeto ficou com a seguinte representatividade:

- Edilson Barbosa - Coordenador Esportivo - IBPF⁴ - formação acadêmica em educação física.
- Erika Ladeira - Coordenadora Comunitária - IBPF - formação acadêmica em psicologia.
- Fernanda Gonçalves - Coordenadora Pedagógica - IBPF - formação acadêmica em pedagogia.
- Flávia Constant - Gerente de Responsabilidade Social - Claro - formação acadêmica em administração.
- Letícia Braga - Coordenadora Comunitária - IBPF - formação acadêmica em assistência social.
- Rachel Peroba - Coordenadora Institucional - IBPF - formação acadêmica em comunicação social.
- Sila Cardozo - Representante da comunidade e mãe de aluno do IBPF.
- Silvana Rodrigues - Aluna Pesquisadora - FGV/RJ⁵ - formação acadêmica em administração pública e privada.
- Susana Moreira - Diretora Geral - IBPF - formação acadêmica em jornalismo.

Além desse grupo de trabalho que foi responsável pelo desenvolvimento do projeto, definimos um comitê patrocinador, responsável por apoiar, captar e prover recursos técnicos e de infra-estrutura para o projeto, ou seja, com a responsabilidade de promover a viabilidade

⁴ Instituto Bola Pra Frente.

⁵ Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

de todas as etapas do projeto. Abaixo apresentamos os representantes desse comitê e suas respectivas responsabilidades.

- Fernando Guilherme Tenório - Professor Orientador FGV - apoio técnico.
- Jorge Cunha – Diretor Talentos Humanos Claro - apoio de infra-estrutura.
- Jorge de Amorim Campos (Jorginho) - presidente IBPF - apoio de infra-estrutura.
- José Roberto Gama de Oliveira (Bebeto) - vice-presidente IBPF - apoio de infra-estrutura.

Foi também formado um grupo de estudo específico para desenvolver o sistema informatizado necessário à realização das avaliações dos funcionários, contando com os seguintes integrantes:

- Bruno Roberto da Costa - analista de sistemas do IBPF - desenvolvimento técnico.
- Raphael Rodrigues Costa - analista voluntário de sistemas - apoio e desenvolvimento técnico.

Após a definição do grupo de trabalho, do comitê patrocinador e do grupo de estudo específico, organizamos cerca de quatro reuniões com os principais representantes do Instituto Bola Pra Frente. Essas reuniões, associadas às observações no local e à pesquisa documental, contribuíram para iluminar os conceitos estudados no referencial teórico e serviram para reorganizarmos saberes e sentidos através da ampliação do entendimento propiciado pelo olhar implicado daquele que ao mesmo tempo observa e é observado. O objetivo desta fase foi entender o contexto organizacional em que a ONG está inserida, levando em consideração que nós, pesquisadores dos conceitos e das técnicas do modelo de *gestão pelas competências*, ainda não temos maiores conhecimentos a respeito da sua realidade atual.

O Tema da Pesquisa

“Na pesquisa-ação, a concretização do tema e seu desdobramento em problemas a serem detalhadamente pesquisados são realizados a partir de um processo de discussão com os participantes.” (THIOLLENT, 1988:50-51)

Para atender ao processo seletivo do mestrado, apresentamos inicialmente a seguinte proposta de tema para o projeto: “Gestão por Competências em ONGs: Caso Instituto Bola Pra Frente”. O tema foi discutido nessa época apenas com a diretora do Instituto, que identificou a relevância da pesquisa com os objetivos da instituição e concordou com a participação da ONG no trabalho.

Após estudo, em 2004, do referencial teórico e das orientações acadêmicas, redefinimos o tema para “Gestão pelas Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social: Pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente”. A mudança ocorreu devido à alteração da

metodologia a ser utilizada. Inicialmente pensamos em trabalhar com a metodologia de estudo de caso, mas entendemos depois que a metodologia de pesquisa-ação mostrava-se mais coerente para o desenvolvimento de um estudo baseado na gestão social em uma ONG específica, por contemplar, além da reflexão crítica, também a ação de construção participativa.

Outro fator importante que influenciou a mudança de tema foi a opção de utilizar a abordagem de competências proposta por Zarifian (2003), na qual a gestão é realizada *pelos* competências, visando a um desenvolvimento maior da autonomia e da responsabilidade dos atores sociais que participam desse modelo.

A importância de utilizar a metodologia de pesquisa-ação a partir desta abordagem para fundamentar a implicação, também já foi ressaltada por Desroche (1990), ao diferenciar os três aspectos inerentes na articulação da pesquisa com a ação:

- a) Pesquisa SOBRE os atores sociais, suas ações, transações, interações tem como objetivo a explicação.
- b) Pesquisa PARA dotar de uma prática racional as práticas espontâneas, seu objetivo é a aplicação.
- c) Pesquisa POR, ou melhor, PELA ação, isto é, assumida por seus próprios atores (autodiagnóstico e autoprogóstico) tanto em suas concepções como em sua execução e seus acompanhamentos; seu objetivo é a implicação. (DESROCHE apud THIOLLENT, 1997:36)

Segundo Thiollent (1997), os três aspectos estão interligados na abordagem da pesquisa-ação.

Por fim, a necessidade de reforçar a construção de um modelo baseado na gestão social influenciou na redefinição final do tema deste estudo.

Ao iniciarmos os seminários com o grupo de trabalho, retomamos a discussão e, após realizarmos uma reflexão sobre os problemas identificados, resolvemos manter o mesmo tema por ser confluyente com o objetivo da ONG de promover o seu desenvolvimento institucional.

A Colocação dos Problemas

Esta fase da pesquisa foi necessária delimitarmos a situação atual, definir onde queremos chegar e identificar os principais problemas da trajetória. Segundo Thiollent (1988):

Em pesquisa social aplicada, e em particular no caso da pesquisa-ação, os problemas colocados são inicialmente de ordem prática. Trata-se de procurar soluções para se chegar a alcançar um objetivo ou realizar uma possível transformação dentro da situação observada.

Na sua formulação, um problema desta natureza é colocado da seguinte forma:

- a) análise e delimitação da situação inicial;

- b) delineamento da situação final, em função de critérios de desejabilidade e de factibilidade;
- c) identificação de todos os problemas a serem resolvidos para permitir a passagem de (a) para (b);
- d) planejamento das ações correspondentes;
- e) execução e avaliações das ações. (THIOLLENT, 1988:53-54)

Abordamos esse processo no primeiro seminário que realizamos com o grupo de trabalho. A partir de uma reflexão a respeito da situação atual do modelo de gestão de pessoas, observando qual o objetivo final do novo modelo de gestão e quais os principais problemas para se conseguir chegar a esse objetivo final, construímos parte do diagnóstico da situação atual e levantamos as principais premissas do novo modelo, ou seja, identificamos as diretrizes necessárias para o desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas no Instituto.

O resultado desta fase foi descrito no capítulo V, que aborda a prática no Instituto Bola Pra Frente.

O Lugar da Teoria

Para elaborarmos um modelo de *gestão pelas competências* em uma ONG, precisamos de um aprofundamento conceitual do que seja competência e sua gestão, assim como das características do terceiro setor e da gestão social. O embasamento teórico servirá de apoio para as discussões e as reflexões da equipe. Como o grupo de trabalho é multidisciplinar e possui pessoas de diferentes formações e atuações, o nosso desafio foi conseguir traduzir esses conceitos científicos em uma linguagem única, a fim de que todos possam alcançar o mesmo entendimento.

Essa preocupação é reforçada por Thiollent (1988):

No plano da organização prática da pesquisa, os pesquisadores devem ficar atentos para que a discussão teórica não desestime e não afete os participantes que não dispõem de uma formação teórica. Certos elementos teóricos deverão ser adaptados e “traduzidos” em linguagem comum para permitir um certo nível de entendimento. (THIOLLENT, 1988:55)

Para atendermos a essa premissa, abordamos os conceitos fazendo referência à prática no Instituto e aos exemplos do cotidiano e da realidade dos participantes do grupo de trabalho. Por exemplo, ao tratar do conceito de gestão social, utilizamos como referência a própria gestão do Instituto: como é realizada, a importância do caráter participativo na gestão dos projetos sociais e as diferenças em relação à gestão estratégica do segundo setor.

Essa abordagem buscou uma melhor compreensão dos conceitos para que o diálogo, a discussão e a reflexão crítica fossem realizados no mesmo nível de entendimento, a fim de que não houvesse sobreposição do saber técnico em relação ao saber comunitário dos sujeitos que estão

atuando no Instituto, para que de fato fosse possível viabilizar uma relação dialógica no desenvolvimento da pesquisa e para que, a partir deste contexto, promovêssemos a construção de um modelo de gestão que privilegie a participação, o respeito, a dignidade, a ética e a autonomia – cientes de que “o respeito, a autonomia e a dignidade de cada um são um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros.” (FREIRE, 1996:66)

Assim, como pesquisadores atuando em um ambiente de gestão social, devemos promover o diálogo, incentivar a curiosidade, atentar para possíveis superioridades de opiniões ou de visões em detrimento da supremacia do consenso e da ótica do grupo.

Ao traduzirmos o conhecimento científico em conhecimento comunitário e ao promovermos uma relação dialógica, estamos democratizando as relações e abdicando de uma postura de “invasor” desse ambiente social. “Significa renunciar a todos os mitos de que se nutre a ação invasora e existenciar uma ação dialógica. Significa, por isto mesmo, deixar de estar sobre ou ‘dentro’, como ‘estrangeiros’, para estar com, como companheiros.” (FREIRE, 1987:154)

Hipóteses

A definição da hipótese é importante para que o pesquisador não fique perdido no desenvolvimento de sua pesquisa. Segundo Thiollent (1988):

Além do plano descritivo, a hipótese sob forma de diretriz é igualmente utilizada no plano normativo no que toca à orientação da ação, com aspectos estratégicos e táticos. Trata-se de hipóteses sobre o modo de alcançar determinados objetivos, sobre os meios de tornar a ação mais eficiente e sobre a avaliação dos possíveis efeitos, desejados ou não. (THIOLLENT, 1988:56)

A principal hipótese para este trabalho foi fundamentada na possibilidade de desenvolver um modelo de gestão de pessoas para uma ONG, modelo este baseado na gestão social e no conceito de competência, a partir de uma abordagem participativa e sem a forte influência da gestão estratégica.

Ao iniciarmos a realização dos seminários em conjunto com o grupo de trabalho, retomamos a discussão a respeito desta hipótese e chegamos ao consenso de que o caráter participativo do modelo de gestão seria fundamental para desenvolver o modelo de *gestão pelas competências* do Instituto.

Fase II – Fase Principal

Após o fechamento da fase exploratória com a conclusão do diagnóstico da situação atual, iniciamos a fase de ação para desenvolver no Instituto o modelo de *gestão pelas competências*.

Nesta fase, “os pesquisadores e os participantes se reúnem em um seminário permanente para direcionar a investigação.” (THIOLLENT, 1997:67)

Esta foi a fase principal da pesquisa, na qual construímos em conjunto com o grupo de trabalho o modelo de gestão pelas competências. A construção foi concretizada a partir da realização de seminários com toda a equipe e será descrita no capítulo V que registra o modelo desenvolvido.

Seminários

Utilizando-se do principal instrumento da pesquisa-ação, todo o desenvolvimento da pesquisa foi realizado a partir de seminários com o grupo de trabalho, como descrito anteriormente.

Thiollent sugere-nos algumas das principais atividades existentes no seminário:

1. Definir o tema e equacionar os problemas para os quais a pesquisa foi solicitada.
2. Elaborar a problemática na qual serão tratados os problemas e as correspondentes hipóteses de pesquisa.
3. Constituir os grupos de estudos e equipes de pesquisa. Coordenar suas atividades.
4. Centralizar as informações provenientes das diversas fontes e grupos.
5. Elaborar as interpretações.
6. Buscar soluções e definir diretrizes de ação.
7. Acompanhar e avaliar as ações.
8. Divulgar os resultados pelos canais apropriados. (THIOLLENT, 1988:59)

Seguindo estas diretrizes de atuação propostas por Thiollent, realizamos seis seminários gerais e mais seis seminários específicos para desenvolver o modelo de *gestão pelas competências* do Instituto Bola Pra Frente.

A participação de todos os representantes do grupo de trabalho em cada um desses seminários, a partir de uma prática argumentativa, foi fundamental para promover a cooperação no desenvolvimento do modelo de gestão. Segundo Habermas (2004):

Os participantes, no momento mesmo em que encetam uma tal prática argumentativa, têm de estar dispostos a atender à exigência de cooperarem uns com os outros na busca de razões aceitáveis para os outros; e, mais ainda, têm de estar dispostos a se deixarem afetar e motivar, em suas decisões afirmativas e negativas, por essas razões e somente por elas. (HABERMAS, 2004:15)

A partir desta prática argumentativa, voltada para a cooperação e para o consenso, apresentamos a divisão de atividades realizadas ao longo dos seminários.

Seminários	Principais Atividades	Data/Período
1º Seminário Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do tema da pesquisa; - Identificação dos principais problemas atuais do modelo de gestão de pessoas; - Definição das principais hipóteses para o novo modelo de gestão; - Definição da proposta final de desenvolvimento do projeto; - Validação do cronograma inicial. 	Março/2005
2º Seminário Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Início da definição do modelo de gestão para o Instituto: <ul style="list-style-type: none"> · Definição dos tipos de competências a serem considerados; · Descrição do objetivo e do significado de cada tipo de competência; · Identificação e descrição das competências institucionais. 	Abril/2005
3º Seminário Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do modelo de gestão para o Instituto (continuação): <ul style="list-style-type: none"> · Identificação e descrição das competências de gestão; · Definição dos principais tópicos da política do modelo de gestão. 	Maio/2005
Seminários Específicos (6)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e descrição das competências necessárias para cada área do Instituto: <ul style="list-style-type: none"> · Coordenação Esportiva; · Coordenação Pedagógica; · Coordenação Comunitária; · Coordenação Administrativa; · Coordenação Institucional; · Diretoria Geral. 	De maio a agosto/2005
4º Seminário Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do modelo de gestão para o Instituto (continuação): <ul style="list-style-type: none"> · Definição do modelo e da escala de avaliação das competências; · Definição dos principais tópicos da política do modelo de gestão (continuação). 	Junho/2005
5º Seminário Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Validação final das competências específicas de todas as áreas; - Definição final do modelo de gestão. 	Setembro/2005
6º Seminário Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de como será realizada a comunicação externa; - Revisão final da política do programa; - Definição do cronograma de implementação 	Dezembro/2005

Campo de Observação, Amostragem e Representatividade Qualitativa

Segundo Thiollent, “a delimitação do campo de observação empírica, no qual se aplica o tema da pesquisa, é o objeto de discussão entre os interessados e os pesquisadores (...) Em alguns casos, a delimitação empírica é relacionada com um quadro de atuação, como no caso de uma instituição, universidade etc.” (THIOLLENT, 1988:60-61)

Como toda a pesquisa de campo foi desenvolvida no Instituto Bola Pra Frente, essa delimitação enquadra-se no que Thiollent especificou como uma delimitação empírica relacionada com um quadro de atuação.

Coleta de Dados

“Na pesquisa-ação nem sempre são aplicados questionários codificados pois, quando a população é de pequena dimensão e sua estruturação em grupos permite a fácil realização de discussões, é possível obter informações principalmente de modo coletivo, sem administração de questionários individuais.” (THIOLLENT, 1988:65)

Como utilizamos como objeto de pesquisa uma ONG específica, privilegiando um aprofundamento maior e o caráter participativo da abordagem, o “modo coletivo” será a principal base de coleta de dados da pesquisa. A partir das realizações dos seminários, conseguimos coletar grande parte das informações e dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa de campo. No exercício do diálogo, dos questionamentos e, principalmente, das reflexões é que encontramos o material necessário para sustentar o trabalho científico, assim como no cruzamento dessas informações com a base conceitual construímos, em conjunto com o grupo, o modelo de *gestão pelas competências* a ser adotado pelo Instituto Bola Pra Frente. Dessa forma, tivemos a oportunidade de checar entendimentos, buscar o consenso e mais uma vez reforçar o caráter participativo da pesquisa.

Priorizar o modo coletivo não impediu inicialmente a utilização de outras formas de coleta de dados para levantar informações para o diagnóstico da situação atual. Sempre que identificamos necessidade, efetuamos uma análise de documentos e dados do próprio Instituto e realizamos reuniões específicas com a diretora geral e a coordenadora comunitária que têm a responsabilidade pelo gerenciamento do modelo de gestão de pessoas da ONG.

Aprendizagem

O processo de aprendizagem é fundamental para desenvolver a autonomia e a responsabilidade de todos os atores envolvidos. Como atesta Thiollent (1988):

Na pesquisa-ação, uma capacidade de aprendizagem é associada ao processo de investigação (...) de modo geral as diversas categorias de pesquisadores e participantes aprendem alguma coisa ao investigar e ao discutir possíveis ações cujos resultados oferecem novos ensinamentos. (THIOLLENT, 1988:66)

No desenvolvimento do projeto, a aprendizagem mútua foi promovida e facilitada, principalmente pelo caráter participativo dos seminários e pela união de saberes técnicos e comunitários, tendo como objetivo a construção do modelo de *gestão pelas competências*.

Saber Formal/Saber Informal

Segundo Thiollent, “dentro da concepção da pesquisa-ação, o estudo da relação entre o saber formal e o saber informal visa estabelecer (ou melhorar) a estrutura de comunicação entre dois universos culturais: o dos especialistas e o dos interessados.” (THIOLLENT, 1988:67)

Entendemos que a união do saber formal com o saber informal foi determinante para o desenvolvimento do projeto. A integração dos dois saberes foi uma constante ao longo da pesquisa. Para que isso se viabilizasse, a interação priorizou uma comunicação clara, de maneira especial ao abordamos conceitos técnicos, observando uma linguagem inteligível para todos.

Sabemos que “o participante comum conhece os problemas e as situações nas quais está vivendo; por sua vez, o saber do especialista é sempre incompleto, não se aplica satisfatoriamente a todas as situações. Para que isto aconteça, o especialista precisa estabelecer alguma forma de comunicação e de intercompreensão com os agentes do saber popular” (Thiollent, 1988:67-68).

Se de um lado não posso me adaptar ou me “converter” ao saber ingênuo dos grupos populares, de outro não posso, realmente progressista, impor-lhes arrogantemente o meu saber como o verdadeiro. O diálogo, em que se vai desafiando o grupo popular a pensar sua história social como a experiência igualmente social de seus membros, vai revelando a necessidade de superar certos saberes que, desnudados, vão mostrando sua “incompetência” para explicar os fatos.” (FREIRE, 1996:90-91)

Cientes das limitações do isolamento do nosso saber para elaborar esta pesquisa, a participação de todos os integrantes do grupo de trabalho se fez ainda mais importante. O processo dialógico foi fundamental para todo o desenvolvimento do trabalho. Não existe diálogo sem a compreensão do outro, sem o respeito necessário para com o saber do outro, seja ele formal ou informal, técnico ou comunitário.

Fase III - Fase de Ação

Entendemos esta fase como o momento de divulgar e implementar o projeto elaborado na fase principal.

Nossa intenção foi promover uma maior autonomia dos atores envolvidos no grupo de trabalho para que esta etapa fosse realizada diretamente por eles. Nós, pesquisadores, auxiliamos a equipe na elaboração e na construção desta fase, mas as efetivas implementação e divulgação dos resultados foram realizadas pelos próprios representantes do Instituto. Thiollent (1997) ressalta:

A fase de ação reúne vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-piloto, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores. (THIOLLENT, 1997:79)

Definimos no último seminário, em conjunto com o grupo de trabalho, um plano de ação para a implementação do projeto, assim como a melhor forma de divulgar os resultados. A comunicação e a divulgação serão descritas no capítulo V e, para uma melhor visualização do material de comunicação, inserimos alguns exemplos no anexo III.

Plano de Ação

Thiollent nos aponta que “para corresponder ao conjunto dos seus objetivos, a pesquisa-ação deve se concretizar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação.” (Thiollent, 1988:69)

Ainda segundo ele, o plano de ação precisa contemplar de uma forma precisa as seguintes definições:

- a) Quem são os atores ou as unidades de intervenção?
 - b) Como se relacionam os atores e as instituições: convergência, atritos, conflito aberto?
 - c) Quem toma as decisões?
 - d) Quais são os objetivos (ou metas) tangíveis da ação e os critérios de sua avaliação?
 - f) Como assegurar a participação da população e incorporar suas sugestões?
 - g) Como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados?
- (THIOLLENT, 1988:69-70).

Ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa de campo e principalmente nos últimos seminários, definimos em conjunto com o grupo de trabalho um plano de ação, com objetivos, responsabilidades de cada ator, prazos, controle do processo, principais dificuldades e prazos para reavaliações periódicas do modelo de gestão. Sempre reforçamos que nós, pesquisadores, não somos os principais atores desse processo, que nossa atuação visa à promoção e à viabilidade técnica do projeto, e que os atores que estão inseridos no Instituto concentram grande parte da

responsabilidade em função do desenvolvimento e da posterior manutenção do modelo de *gestão pelas competências*. Essa postura não se refletiu em neutralidade diante das discussões. Entendemos que o nosso posicionamento, realizado de forma democrática, contribuiu para as argumentações e, principalmente, para auxiliar no processo deliberativo presente no desenvolvimento dos seminários.

Thiollent (1988) reforça estes aspectos ao detalhar a estrutura da pesquisa-ação:

A estrutura de pesquisa-ação apresenta aspectos deliberativos e argumentativos. Tais aspectos existem na colocação dos problemas, na interpretação dos dados para fins comprobatórios e na definição das diretrizes de ação. No que toca a este último ponto, contrariamente à visão tradicional, as propostas de ação ou as decisões a serem tomadas dentro de uma ação preexistente não são obtidas a partir de uma simples “leitura” de dados. Não há neutralidade por parte dos pesquisadores e dos atores da situação. A convicção a que podem chegar acerca de necessidade ou da justeza de uma ação madurece durante a deliberação no seio do seminário e dos outros grupos participantes da pesquisa. Na medida do possível, os resultados das deliberações são obtidos por consenso. (THIOLLENT, 1988:70).

O consenso foi uma prioridade no processo de deliberação e para que isso ocorresse houve a necessidade de nos posicionarmos diante das discussões, atitude que nos fez, conviver com o receio de estarmos sendo direcionadores do processo. Para minimizar este risco, buscamos um equilíbrio entre a colocação das nossas opiniões e a oportunidade de fala nas argumentações de todos os integrantes do grupo de trabalho. Segundo Freire, uma postura neutra diante das discussões é incoerente. “Há uma incompatibilidade total entre o mundo humano da fala, da percepção, da inteligibilidade da comunicação, da ação, da observação, da comparação, da verificação, da busca, da escolha, da decisão, da ruptura, da ética e da possibilidade de sua transgressão e a neutralidade não importa de quê.” (FREIRE, 1996: 125)

Portanto, nossa participação nas discussões dos seminários foi realizada sem a pretensão de neutralidade, baseada em uma reflexão crítica voltada para o consenso, por entendermos que “é só na qualidade de participantes de um diálogo abrangente e voltado para o consenso que somos chamados a exercer a virtude cognitiva da empatia em relação às nossas diferenças recíprocas na percepção de uma mesma situação.” (HABERMAS, 2004:10)

Para promovermos o consenso nas deliberações, atuamos com base nos preceitos do conceito de ação comunicativa desenvolvido por Habermas, levando em consideração que:

uma *ação comunicativa* é uma *ação social dialógica*, sob a qual os planos de ação dos diferentes atores sociais são coordenados através de atos de fala, nos quais as pessoas que falam pretendem: a) ser inteligíveis; b) que haja verdade naquilo que dizem; c) e que suas ações sejam justas segundo o contexto normativo vigente. Na *ação comunicativa*, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa

de consenso racional, ou verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica. (TENÓRIO, 2002:77)

Divulgação Externa

A proposta de divulgação externa da pesquisa foi realizada no âmbito do próprio Instituto e da comunidade local, como forma de reforçar e desenvolver as competências necessárias para o Instituto. Além da divulgação neste âmbito, após a implementação existe a intenção de realizar a divulgação também para os parceiros externos que não participaram da construção do projeto, como forma de apresentar o modelo de gestão de pessoas que permeia o Instituto.

A proposta de divulgação interna ou externa, os canais de comunicação utilizados e a linguagem do material foram elaborados e definidos no último seminário em conjunto com o grupo de trabalho.

Entendemos que esta fase representa um importante momento do projeto. Nela vamos poder perceber como o modelo de gestão de pessoas que foi desenvolvido será recebido pelo grande público. Sabemos que um modelo construído com base numa metodologia participativa, em que no grupo de trabalho temos representantes da ONG e da comunidade, tende a ser mais coerente com a realidade local, traduzindo-se em uma maior receptividade. Porém, só vamos confirmar esta possibilidade na prática, no momento de divulgação.

Implementação da Ação

A implementação acontecerá após a divulgação; nossa previsão é que seja realizada no segundo semestre de 2006, quando todos os funcionários do Instituto serão avaliados individualmente em cada bloco de competências pertinentes à sua atuação.

Para viabilizarmos esta fase, vamos contar com um grupo de trabalho específico para o desenvolvimento de um sistema de avaliação informatizado. Nossa proposta é a de que todas as avaliações sejam realizadas em um sistema informatizado, para que possamos manter o histórico e extrair relatórios posteriores que servirão de base para a definição de ações de desenvolvimento dos funcionários nas competências que não foram plenamente desenvolvidas.

I – ESTADO E CIDADANIA

O conceito de cidadania surge com a construção do Estado-nação, oriundo da Revolução Francesa em 1789. Dessa forma, a cidadania está diretamente ligada à lealdade da pessoa em relação ao Estado e à sua identificação com a nação, entendendo-se que Estado e nação podem ou não caminhar juntos, como nos mostra Carvalho (2005):

A luta pelos direitos, todos eles, sempre se deu dentro das fronteiras geográficas e políticas do Estado-nação. Era uma luta política nacional, e o cidadão que dela surgia era também nacional. [...] a construção da cidadania tem a ver com a relação das pessoas com o Estado e com a nação. As pessoas se tornavam cidadãs à medida que passavam a se sentir parte de uma nação e de um Estado. Da cidadania como a conhecemos fazem parte então a lealdade a um Estado e a identificação com uma nação. As duas coisas também nem sempre aparecem juntas. (CARVALHO, 2005:12)

Ainda segundo Carvalho (2005), a construção da nação está diretamente relacionada à identidade nacional, estruturada em fatores como língua, religião, lutas e guerras contra inimigos comuns, enquanto a lealdade ao Estado se configura a partir do grau de participação política.

A lealdade ao Estado, complementada pela identificação com a nação, confere às pessoas que passam a viver numa sociedade moderna de uma forma mais individualizada um elo que promove maior integração social. Como nos mostra Habermas (2002):

Apenas o fato de pertencerem à “nação” pôde criar entre pessoas até então estranhas entre si uma coesão solidária. O mérito do Estado nacional consistiu, portanto, em ter resolvido dois problemas com base em um novo modo de legitimação; ele tornou possível uma nova forma de integração social mais abstrata. (HABERMAS, 2002:128)

Dessa forma, com a construção do conceito de Estado-nação após a Revolução Francesa, reforçando a importância da participação política e da identidade nacional e fomentando uma maior integração social entre os indivíduos pertencentes a essa nova sociedade, surge “um novo padrão de relações de classe, substituindo a antiga relação tradicional por uma relação de autoridade individualista. Novas formas de agitação emergem desse novo padrão de relações de classe, envolvendo a idéia de direitos iguais para todos os cidadãos.” (BENDIX, 1996:92) Desde então, a igualdade de direitos representa no Ocidente uma busca constante, talvez utópica, da cidadania plena e se configura como um dos grandes ideais da sociedade moderna; no entanto, também atesta o nível de distância em que cada país se encontra desse ideal, como nos mostra Carvalho (2005):

Uma cidadania plena, que combine liberdade, participação e igualdade para todos, é um ideal desenvolvido no Ocidente e talvez inatingível. Mas ele tem servido de parâmetro para o julgamento da qualidade da cidadania em cada país e em cada momento histórico. (CARVALHO, 2005:09)

Considerando o conceito moderno de cidadania desenvolvido por Marshall (1967), teria cidadania plena a pessoa que conquistasse os três direitos: civis, políticos e sociais, respectivamente. Essa ordem, baseada na construção da cidadania inglesa, representava uma cronologia de evolução da cidadania. Segundo o próprio Marshall especificou (1967):

Estarei fazendo o papel de um sociólogo típico se começar dizendo que pretendo dividir o conceito de cidadania em três partes. Mas a análise é, neste caso, ditada mais pela história do que pela lógica. Chamarei estas três partes, ou elementos, de civil, política e social. O elemento civil é composto dos direitos necessários à liberdade individual – a liberdade de ir e vir, liberdade de imprensa, pensamento e fê, o direito à propriedade e de concluir contratos válidos e o direito à justiça. [...] Por elemento político se deve entender o direito de participar no exercício do poder político, como um membro de um organismo investido da autoridade política ou como um eleitor dos membros de tal organismo. [...] O elemento social se refere a tudo o que vai desde o direito a um mínimo de bem-estar econômico e segurança ao direito de participar, por completo, na herança social e levar a vida de um ser civilizado de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade. (MARSHALL, 1967:64)

Para Carvalho (2005), a ordem cronológica inglesa de Marshall não costuma ter o mesmo desenvolvimento em todos os países, como aconteceu no caso brasileiro:

Mas os caminhos são distintos e nem sempre seguem a linha reta. Pode haver também desvios e retrocessos não previstos por Marshall. O percurso inglês foi apenas um entre outros. A França, a Alemanha, os Estados Unidos, cada país seguiu seu próprio caminho. O Brasil não é exceção. Aqui não se aplica o modelo inglês. Ele nos serve apenas para comparar por contraste. Para dizer logo, no Brasil houve pelo menos duas diferenças importantes. A primeira refere-se à maior ênfase em um dos direitos, o social, em relação aos outros. A segunda refere-se à alteração na sequência em que os direitos foram adquiridos: entre nós o social precedeu os outros. Como havia lógica na sequência inglesa, uma alteração dessa lógica afeta a natureza da cidadania. Quando falamos de um cidadão inglês, ou norte-americano, e de um cidadão brasileiro, não estamos falando exatamente da mesma coisa. (CARVALHO, 2005:11-12)

Partindo do conceito de Estado-nação na promoção da cidadania e considerando o conceito moderno proposto por Marshall da cronologia da conquista dos direitos civis, políticos e sociais, entendemos que a retração do Estado irá impactar diretamente o desenvolvimento da cidadania. “Se a crítica ao intervencionismo do Estado possibilitou uma valorização da participação da comunidade, também facilitou o resgate do princípio do mercado, criando um ambiente favorável para o neoconservadorismo desenvolver o projeto de Estado mínimo” (PAULA, 1998:46). Diante de um cenário onde ocorre uma ação reduzida do Estado, temos espaço para a atuação de novos atores sociais na promoção da cidadania de um país, como o terceiro setor, com seus diversos representantes – ONG’s, associações e fundações sociais de empresas.

As primeiras ações sociais empresariais ocorreram no início do século XX. Inicialmente, essas ações possuíam uma abordagem essencialmente filantrópica. Após esse começo mais assistencialista e com as mudanças que ocorreram ao longo dos anos, outros conceitos foram incorporados à atuação da empresa no âmbito social, conforme é exposto por Tenório (2004):

A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito evoluiu, passando a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações. Assim, além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável. (TENÓRIO, 2004:13-14)

Essa mudança conceitual reflete uma outra de prática social da empresa, inicialmente moldada pelo Estado liberal e pelo próprio liberalismo econômico, em que “[...] em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde se permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta” (FRIEDMAN apud TENÓRIO 2004:16).

Não existia espaço para outros conceitos ou práticas sociais empresariais em um modelo que não só criava um único objetivo para a atuação empresarial, como afastava a possibilidade de intervenção do Estado no âmbito do livre comércio. Dessa forma, o Estado não deveria influenciar as questões econômicas do modelo liberal, o que representava uma ameaça para os benefícios do livre comércio. Da mesma maneira, as empresas não deveriam influenciar as questões sociais e, conseqüentemente, estavam isentas de um projeto mais amplo de responsabilidade social, a não ser no que se referisse à criação de processos e de procedimentos lícitos que visassem gerar o lucro, refletindo em um desenvolvimento econômico que isolada e supostamente contribuiria para o próprio desenvolvimento do Estado. Portanto, a dicotomia estava estabelecida: Estado e empresa atuavam na mesma sociedade, mas com uma proposta muito bem delimitada de objetivos e sem grandes interações e ações que gerassem cooperação ou sinergia para o desenvolvimento social.

Com o crescimento da proposta liberal e com a expansão da Revolução Industrial, aumentava o isolamento do indivíduo, alertado por Marx (1974), e crescia a necessidade de o Estado-nação promover a integração social, como mencionado por Habermas (2002).

Nesse período, ocorre um grande desenvolvimento econômico, que é intensificado pelos processos e procedimentos eficientes e eficazes da administração científica que promoveu a especialização e a divisão do trabalho em detrimento do trabalho artesanal. “Separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado foi o mesmo que aniquilar todas as

formas orgânicas da existência e substituí-las por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista. (POLANYI, 1990:198)

Esse tipo de organização gerou um grande desenvolvimento econômico que, contradizendo as idéias liberais, não se traduziu diretamente em desenvolvimento social, mas aumentou os principais problemas da sociedade. “A perspicácia de Robert Owen provou ser verdadeira: se deixasse a economia de mercado desenvolver-se de acordo com as suas próprias leis, ela criaria grandes e permanentes males.” (POLANYI, 1990:161)

Diante do paradoxo do crescimento econômico e da diminuição da qualidade de vida dos indivíduos, surgem as primeiras iniciativas filantrópicas de grandes empresários, caracterizando mais em um movimento personalizado e fundamentado no interesse pessoal desses indivíduos do que efetivamente em um movimento de interesse das empresas (TENÓRIO, 2004).

Algumas ações filantrópicas isoladas não resolviam os principais problemas sociais da época; a sociedade pressionava por ações mais concretas vindas de um modelo econômico que estava em franco crescimento, como é ressaltado por Polanyi (1990):

Esse sistema se desenvolveu aos saltos; engolfou espaço e tempo e, criando o dinheiro bancário, produziu uma dinâmica até então desconhecida. Quando alcançou sua extensão máxima, em torno de 1914, ele compreendia cada uma das partes do globo terrestre, todos os seus habitantes e as gerações ainda não nascidas, pessoas físicas e imensos fictícios chamados corporações. Um novo tipo de vida se difundiu sobre o planeta, reivindicando uma universalidade sem paralelo desde a época em que o Cristianismo começou sua carreira, só que, agora, o movimento era em um nível puramente material.

Simultaneamente, porém, ocorreu um contramovimento e ele foi mais do que o costumeiro comportamento defensivo de uma sociedade que enfrenta mudanças. Foi uma reação contra um transtorno que atacava o tecido da sociedade e que teria destruído a própria organização da produção a que o mercado dera vida. (POLANYI, 1990:161)

As empresas entendiam que, além de gerarem lucro, a sua responsabilidade social restringia-se à geração de empregos. Diante da pressão da sociedade, o Estado precisava intervir no livre mercado, adotando regulamentações mínimas para as relações de trabalho. Polanyi expõe (1990):

As vantagens econômicas de um mercado livre de trabalho não podiam compensar a destruição social que ele acarretaria. Tiveram que ser introduzidas regulamentações de um novo tipo mais uma vez para proteger o trabalho, só que, agora, contra o funcionamento do próprio mecanismo de mercado. (POLANYI, 1990:99)

A intervenção do Estado na regulamentação do mercado de trabalho fazia-se necessária. Embora isso fosse conflituoso com a proposta de livre mercado do liberalismo, o fato continuava isentando as empresas de um envolvimento com uma maior responsabilidade social.

Algumas correntes de estudo entendem que essas primeiras intervenções do Estado representaram o surgimento do *Welfare State*. Compartilha dessa visão o economista Marcelo Medeiros (1999):

É difícil localizar no tempo o surgimento do *welfare state*. Formas embrionárias de sistematização de políticas sociais pelo Estado remontam pelo menos ao início do capitalismo. A partir das primeiras décadas do século XX, no entanto, o *welfare state* torna-se um elemento importante na organização da economia e da política da maior parte das sociedades ocidentais industrializadas. Por questões pragmáticas, esse período é frequentemente considerado o momento de referência para o estudo do surgimento e desenvolvimento das diferentes formas de *welfare state* hoje conhecidas [...] utilizar um momento na história das sociedades industriais do início do século como referência temporal é uma estratégia útil para se entender a dinâmica do *welfare state*. (MEDEIROS, 1999:01).

Considerando que a origem do *welfare state* remonta do início século XX, sabemos que o seu desenvolvimento foi intensificado após a Depressão da década de 30, período marcado pelas consequências do exercício do liberalismo sem limites. Nessa época, a crença do pensamento keynesiano ainda era forte e, após o susto da Depressão, a economia volta a crescer, mantendo-se em franco desenvolvimento até a década de 70. Tenório aponta (2004):

Depois que Roosevelt implementou o *New Deal*, em 1933, como forma de superar a depressão econômica dos Estados Unidos, limitando as práticas liberais, a economia americana passou por um processo de crescimento e de acumulação de capital. Esse período é marcado pelo pensamento keynesiano, pela intervenção do Estado na economia, estendendo-se até a década de 1970. Seus efeitos contribuem para a consolidação do modelo industrial e para a sua superação na década de 1950, com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial. Esses acontecimentos geraram questionamentos da sociedade quanto ao objetivo de maximização de lucros das empresas e do papel das companhias nessa nova sociedade, além de ampliarem o conceito de responsabilidade social empresarial. (TENÓRIO, 2004:18)

Com o surgimento da sociedade pós-industrial na década de 50, a pressão de reivindicação da sociedade por uma postura empresarial socialmente mais responsável aumenta. Nesse período, além da intervenção do Estado com políticas sociais, a sociedade cobra da empresa uma ampla atuação que vise a uma melhor qualidade de vida dos funcionários e ao respeito ao meio ambiente e que implemente ações de valorização do ser humano, sociais e ambientais (TENÓRIO, 2004).

Esse novo posicionamento social retira a empresa de um lugar isolado, com o único objetivo de gerar lucros e com a restrita missão social de produzir empregos. A partir da década de 50, a empresa precisa interagir mais fortemente com os demais atores sociais – Estado, sociedade, funcionários e acionistas – inclusive, para que possa continuar atingindo os resultados esperados

de lucro, de modo diferente da expansão do *Welfare State* em países desenvolvidos da América do Norte ou da Europa Ocidental, que tinham como proposta “a mobilização em larga escala do aparelho do Estado em uma sociedade capitalista, a fim de executar medidas orientadas diretamente ao bem-estar da população. (MEDEIROS, 2001:06)

No Brasil, alguns autores entendem que o surgimento do *Welfare State* foi iniciado a partir das intervenções do Estado propostas por Getúlio Vargas no período do Estado Novo (1930-1945) – o desenho do *Welfare State* brasileiro – assim como em outros países com as mesmas características econômicas, acontecendo como uma proposta de cunho político conservador e autoritário, idéia compartilhada por Medeiros (2001):

[...] No Brasil, o *Welfare State* surge a partir de decisões autárquicas e com o caráter predominantemente político: regular aspectos relativos à organização dos trabalhadores assalariados dos setores modernos da economia e da burocracia (MEDEIROS, 2001:08).

É a partir de 1930 que se torna nítida a constituição de um *Welfare State* no Brasil, com políticas sociais de profundo caráter. De acordo com a perspectiva corporativista dos grupos no poder, nesse período predominava um ideal de sociedade harmônica em que os antagonismos entre classes eram encarados como nocivos ao bem comum representado pelo Estado. Assim, uma marca do surgimento do *Welfare State* brasileiro é o autoritarismo, evidente na repressão aos movimentos de trabalhadores. (MEDEIROS, 2001:09)

A repressão aos movimentos dos trabalhadores é uma resposta ao período conturbado da década de 10 até o final da década de 20 (ainda na Primeira República), caracterizado pelo aparecimento de diversos movimentos sociais importantes, como as campanhas contra a carestia em 1913, no Rio de Janeiro; a greve geral de 1917; as celebrações do dia 1º de maio de 1919, no Rio de Janeiro e em São Paulo, que reuniram dezenas de milhares de trabalhadores; o levante Tenentista em 1922; a criação do Partido Comunista do Brasil no mesmo ano; a Semana de Arte Moderna, também em 1922. (BATALHA, 2000) Todos esses movimentos sociais, somados aos interesses das elites oligárquicas, impulsionaram a realização da Revolução de 30, que representaria para este último grupo a “investida inicial contra a experiência liberal da Primeira República, que havia conduzido o país à desagregação e à anarquia.” (PANDOLFI e GRYNSZPAN, 1997:07)

Segundo Pandolfi e Grynszpan (1997), além das mudanças, a Revolução de 30 veio acompanhada de disputas internas das diferentes correntes aliadas que ajudaram Getúlio Vargas a promover a Revolução. Elites oligárquicas opunham-se às idéias tenentistas e vice-versa, gerando um grande conflito de poder. Inicialmente há uma vitória da força tenentista, mas ela é rapidamente derrotada pela Revolução Constitucionalista de 32 em São Paulo, que fortalece as elites oligárquicas. “A revolta paulista, chamada Revolução Constitucionalista, durou três meses e foi a mais importante guerra civil brasileira do século XX.” (CARVALHO, 2005:100-101)

Em 1933, após a pressão exercida pela Revolução Constitucionalista, a Assembléia Nacional Constituinte foi instalada. “Além da elaboração de uma nova Carta constitucional, a Assembléia Nacional Constituinte deveria aprovar os atos do Governo Provisório e eleger o novo Presidente da República.” (PANDOLFI e GRYSZPAN, 1997:12)

Getúlio Vargas sai vitorioso na eleição de julho de 1934 e a nova Constituição é marcada pela proposta de fortalecimento do Estado conciliado com uma nova proposta liberal. “O que se tentou de fato com a Constituição de 1934 foi estabelecer uma ordem ‘liberal’ e ‘moderna’ que não se chocasse com o fortalecimento do Estado e com o seu papel ativo na órbita dos assuntos econômicos e sociais.” (PANDOLFI e GRYSZPAN, 1997:13). Segundo Carvalho (2005):

A constituinte confirmou Getúlio Vargas na presidência e elaborou uma constituição, inspirada na de Weimar, em que pela primeira vez constava um capítulo sobre a ordem econômica e social. Fora esse capítulo, era uma constituição ortodoxamente liberal, logo atacada pelo governo como destoante das correntes políticas dominantes no Brasil e no mundo. Segundo essa crítica, o liberalismo estava em crise, em vias de desaparecer. Os novos tempos pediam governos fortes como os da Itália, da Alemanha, da União Soviética, ou mesmo do *New Deal* norte-americano. Os reformistas autoritários viam no liberalismo uma simples estratégia para evitar as mudanças e preservar o domínio oligárquico. (CARVALHO, 2005:102).

Após decretar, em 1935, estado de sítio em todo o país e aumentar a repressão aos movimentos populares e ao comunismo, o próprio Poder Legislativo decretou estado de guerra em 1937, conferindo poderes ilimitados de repressão ao governo de Getúlio Vargas, que os utilizou para prender os principais representantes das correntes oposicionistas. Em 10 de novembro de 1937, em um contexto marcado pela neutralização da oposição, o Congresso foi cercado por tropas da Polícia Militar, no golpe que simbolizava o início do Estado Novo no Brasil. (PANDOLFI E GRYSZPAN, 1997) O Estado Novo não foi um movimento exclusivamente brasileiro; outras ditaduras instauradas na mesma época no mundo tinham o mesmo conceito, como a de Franco na Espanha e a de Salazar em Portugal. (ARAÚJO, 2000) O conceito de Estado Novo vinha como resposta às tendências liberais e ao comunismo que emergiam no mundo, como nos mostra Maria Celina D’Áraujo (2000):

O “novo” aqui representava o ideal político de encontrar uma “via” que se afastasse tanto do capitalismo liberal quanto do comunismo, duas doutrinas políticas que, desde meados do século XIX e mais intensamente a partir da revolução soviética, competiam entre si no sentido de oferecer uma nova alternativa política e econômica para o mundo. Havia em ambas a ambição de corrigir os problemas do capitalismo: desigualdade social, crise, insegurança econômica, conflito de classes e de interesse. (ARAÚJO, 2000:08)

O Estado Novo no Brasil, período compreendido de 1937 a 1945, foi caracterizado pela ausência de direitos políticos e civis, mas com um maior investimento nos direitos sociais. Essa

abordagem era coerente com a proposta ditatorial do regime e com a fomentação do “populismo” de Vargas, e convergente com a proposta de criar uma identidade nacional, construir o “homem novo” e auxiliar no processo de neutralidade dos movimentos populares e trabalhistas. Nesse período, Vargas investiu fortemente nos direitos trabalhistas, criando uma série de leis e instituições, as quais regulamentavam as relações de trabalho, aparato que sobrevive até hoje no Brasil, como é exemplificado por Maria Celina D’Áraujo (2000):

Sindicato único, imposto ou (contribuição) sindical e Justiça do Trabalho sobreviveram intactos à República liberal de 1946 e ao regime militar (1964-85) e foram mantidos na Constituição de 1988. A longevidade dessas leis mostra que elas tiveram ampla base social e, principalmente, que a estrutura montada a partir do Estado Novo não seria facilmente desmontada. Coroando esse processo regulador do mercado de trabalho industrial, em 1943 foi criada a CLT, Consolidação das Leis do Trabalho, uma espécie de código que reunia toda a legislação existente no país. (ARAÚJO, 2000:55)

Esse grande investimento de Vargas na regulação do mercado de trabalho tinha propósitos claros: resposta às pressões dos movimentos populares ocorridos na década de 20 (como os exemplos que relacionamos neste capítulo); utilização dessa base regulamentar para intervir em um mercado que tendia a crescer diante das propostas de modernização realizadas pelo próprio Vargas; base de sustentação para o “populismo” e para o desenvolvimento de uma ideologia voltada para o “trabalhismo”, considerando a valorização do cidadão a partir do trabalho. Este último propósito deu origem ao conceito de “cidadania regulada” desenvolvido por Wanderley Guilherme dos Santos (1979):

Por cidadania regulada entendo o conceito de cidadania cujas raízes encontram-se não em um código de valores políticos, mas em um sistema de estratificação ocupacional, e que, ademais, tal sistema de estratificação ocupacional é definido por norma legal. Em outras palavras, são cidadãos todos aqueles membros da comunidade que se encontram localizados em qualquer uma das ocupações reconhecidas e definidas por lei. A extensão da cidadania se faz, pois, via regulamentação de novas profissões e/ou ocupações, em primeiro lugar, e mediante ampliação do escopo dos direitos associados a estas profissões, antes que por expansão dos valores inerentes ao conceito de membro da comunidade. A cidadania está embutida na profissão e os direitos do cidadão restringem-se aos direitos do lugar que ocupa no processo produtivo, tal como reconhecido por lei. Tornam-se pré-cidadãos, assim, todos aqueles cuja ocupação a lei desconhece. A implicação imediata deste ponto é clara: seriam pré-cidadãos os trabalhadores da área rural, que fazem parte ativa do processo produtivo e, não obstante, desempenham ocupações difusas, para efeito legal; assim como seriam pré-cidadãos os trabalhadores urbanos em igual condição, isto é, cujas ocupações não tenham sido reguladas por lei. (SANTOS, 1979:75).

No período do Estado Novo (1937-1945) não eram poucos os pré-cidadãos do Brasil, considerando-se que a maioria ainda vivia nas áreas rurais e o processo de industrialização estava

apenas começando. Os trabalhadores rurais ficaram então alijados da legislação social, como nos mostra Carvalho (2005):

Em toda essa legislação houve um grande ausente: o trabalhador rural. Embora não fossem explicitamente excluídos, exigia-se lei especial para a sua sindicalização, que só foi introduzida em 1963. A extensão da legislação social ao campo teve que esperar os governos militares para se implementar. Esse grande vazio na legislação indica com clareza o peso que ainda possuíam os proprietários rurais. O governo não ousava interferir em seus domínios levando até eles a legislação protetora dos direitos dos trabalhadores. (CARVALHO, 2005:123).

“Em 1930 cerca de 30% da população brasileira morava nas cidades e nos anos 1970 essa proporção havia se invertido.” (ARAÚJO, 2000:41) A inversão deve-se inicialmente ao próprio modelo getulista de modernização do país. Esse projeto contemplava ações educacionais em um país onde “nos primeiros anos da República 80% dos brasileiros eram analfabetos” (PANDOLFI, 2002:67). Para atender ao seu projeto de construir uma país novo e moderno, Vargas investiu fortemente em ações educacionais, criando uma proposta de educação nacional, como nos aponta Maria Celina de D’Araujo (2000):

A nacionalização da educação implicará um profundo controle de todos os currículos, de todas as atividades de todas as escolas nos recantos mais remotos do país. A escola nacionalizada pelo governo seria a porta de entrada para a nacionalidade, para a homogeneidade nacional e o controle de tendências exógenas que pudessem advir da multiculturalidade. (ARAÚJO, 2000:37-38)

A proposta nacionalista de educação iria atender aos objetivos de criar mão-de-obra qualificada para as indústrias que estavam por surgir através do processo de modernização, mas principalmente iria construir a identidade do “homem novo” do país, como é ressaltado por Helena Bomeny (1999):

Em sentido especial, a educação talvez seja uma das traduções mais fiéis daquilo que o Estado Novo pretendeu no Brasil. Formar um “homem novo” para um Estado Novo, conformar mentalidades e criar o sentimento de brasilidade, fortalecer a identidade do trabalhador, ou por outra, forjar uma identidade positiva no trabalhador brasileiro, tudo isso fazia parte de um grande empreendimento cultural e político para o sucesso do qual contava-se estrategicamente com a educação por sua capacidade universalmente reconhecida de socializar os indivíduos nos valores que as sociedades, através de seus segmentos organizados, querem ver internalizados. (BOMENY, 1999:139)

Nesse período brasileiro, além dos grandes investimentos educacionais e das propostas de regulações do mercado, “ao mesmo tempo que anunciava o fechamento do Congresso, Vargas pregava o desenvolvimento econômico, o crescimento industrial, a construção de estradas de ferro, o fortalecimento das forças armadas e da defesa nacional.” (CARVALHO, 2005:107)

O Estado Novo, com toda a sua força e com o objetivo de modernizar o país, atuava diretamente no processo de industrialização brasileira, inclusive com a criação de várias empresas estatais, tais como a Companhia Siderúrgica Nacional (1941), a Companhia Hidrelétrica de São Francisco (1945), a Companhia Nacional Álcalis (1943) e a Fábrica Nacional (1943), entre outras. (ARAÚJO, 2000)

Segundo Guedes (1994), esta forma de atuar é natural em países que ingressaram tardiamente no processo de industrialização, num momento em que as economias dos países capitalistas hegemônicos já possuíam uma realidade técnica e financeira bastante complexa voltada para as atividades urbano-industriais. Diante de tal contexto, o Estado representou o principal elo na construção da indústria no Brasil. Guedes ressalta (1994):

Este é o quadro que condiciona e explica por que o Estado no Brasil, como em alguns outros países de capitalismo tardio, foi o elo central na construção dos esquemas de financiamentos, na articulação da infra-estrutura básica. [...] Ao assumir o papel de principal agente na “montagem” do capitalismo no Brasil, o Estado teve de mobilizar recursos internos e externos, incluindo aí a negociação com empresas estrangeiras, mapeando o espaço a ser ocupado entre estas e as empresas nacionais. (GUEDES, 1994:403-404)

Esse tipo de atuação do Estado na modernização do país e sua articulação com financiadores internacionais também são explicitados por Carvalho (2005), especificamente no período do Estado Novo:

O nacionalismo econômico do Estado Novo só fez crescer com o passar do tempo. Seus cavalos de batalha foram a siderurgia e o petróleo. No primeiro caso, uma luta de muitos anos opunha os nacionalistas, que queriam usar os vastos recursos minerais do país para criar um parque siderúrgico nacional, e os liberais, que preferiam exportar o minério. Vargas negociou com os Estados Unidos a entrada do Brasil na guerra em troca de apoio para construir uma grande siderúrgica estatal. A siderúrgica de Volta Redonda tornou-se um dos símbolos do nacionalismo brasileiro. No caso do petróleo, a luta foi contra as companhias estrangeiras, contrárias a uma política de restrição à sua ação no país. O governo ditatorial criou um Conselho Nacional do Petróleo, primeiro passo para o estabelecimento do monopólio da exploração e refino do petróleo, que só foi possível quando Vargas voltou ao poder, na década de 50. (CARVALHO, 2005:107)

Como um dos reflexos dos crescentes investimentos do Estado na industrialização – aliados à proposta nacionalista de Vargas – as grandes empresas existentes neste período no país ainda eram oriundas de investimentos estatais.

Foi uma época marcada pela significativa intervenção do Estado no processo de industrialização e na formação dos direitos sociais, não havendo espaço e representatividade das empresas privadas na atuação em responsabilidade social. Como a maioria das grandes empresas era

estatal, as possíveis intervenções empresariais no âmbito social confundiam-se com a própria intervenção do Estado.

Esse período inicial de desenvolvimento da cidadania no Brasil, com grande ênfase nos direitos sociais e com a abordagem populista de Vargas, envolvia o povo na prática política, mas era uma atuação calcada numa relação de lealdade, gratidão e de dependência em relação aos líderes políticos. (CARVALHO, 2005)

Com o fim do Estado Novo em 1945, o país iniciou uma era democrática, com eleição presidencial e promulgação de uma nova Constituição, enfim, o Brasil abria espaço para os direitos políticos e civis, como nos mostra Carvalho (2005):

Após a derrubada de Vargas, foram convocadas eleições presidenciais e legislativas para dezembro de 1945. As eleições destinavam-se a escolher uma assembléia constituinte, a terceira desde a fundação da República. O presidente eleito, general Eurico Gaspar Dutra, tomou posse em janeiro de 1946, ano em que a assembléia constituinte concluiu o seu trabalho e promulgou a nova Constituição. O país entrou em fase que pode ser descrita como a da primeira experiência democrática de sua história.

A Constituição de 1946 manteve as conquistas sociais do período anterior e garantiu os tradicionais direitos civis e políticos. Até 1964, houve liberdade de imprensa e de organização política. (CARVALHO, 2005:126-127)

Em 1950, ocorrem novas eleições presidenciais e Vargas retorna ao poder, agora pelo voto popular. A aceitação popular de Vargas estava devidamente sustentada pelo seu projeto populista, pelo trabalhismo e pelo nacionalismo, fatores que foram imensamente explorados no seu segundo governo. Carvalho exemplifica (2005):

Seu segundo governo foi marcado por radicalização populista e nacionalista. O ministro do trabalho João Goulart agia em acordo com os dirigentes sindicais, pelegos ou não. Pelo lado nacionalista destacou-se a luta pelo monopólio estatal da exploração e refino do petróleo, corporificada na criação da Petrobras, em 1953. (CARVALHO, 2005:127-128)

Em 1954, com a pressão da Marinha, do Exército e da Aeronáutica para que o presidente renunciasse, Vargas suicida-se. “Deu um tiro no coração no dia 24 de agosto de 1954, em seu quarto de dormir no palácio do Catete, deixando uma carta-testamento de forte conteúdo nacionalista e populista.” (CARVALHO, 2005:131)

Após a morte de Vargas, Juscelino Kubitschek é eleito presidente em 1955 e inicia o período “desenvolvimentista”, que foi marcado pela forte industrialização (especialmente da indústria automobilística), pela transferência da capital do Rio de Janeiro para Brasília e, principalmente, por representar a consolidação dos direitos civis e políticos.

Apesar da oposição civil e das revoltas militares, a habilidade do novo presidente permitiu-lhe dirigir o governo mais dinâmico e democrático da história

republicana. Sem recorrer a medidas de exceção, à censura da imprensa, a qualquer meio legal e ilegal de restrição de participação, Kubitscheck desenvolveu vasto programa de industrialização. [...] Foi a época áurea do desenvolvimentismo, que não excluía a cooperação do capital estrangeiro. (CARVALHO, 2005:132)

A proposta desenvolvimentista de Juscelino era originária principalmente da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), que contava com o ISEB (Instituto Superior de Estudos Brasileiros) como principal representante no Brasil. Carvalho relata (2005):

A fundamentação ideológica do nacionalismo desenvolvimentista vinha do pensamento da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e foi elaborada no país pelo Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), órgão criado em 1955, ligado ao Ministério da Educação. O ISEB era o equivalente funcional da ESG,⁶ mas seu antípoda na ideologia. Contando com intelectuais de prestígio, como Guerreiro Ramos, Álvaro Vieira Pinto e Hélio Jaguaribe, buscou elaborar uma ideologia nacionalista e difundir-la por meio de cursos e conferências. Aos poucos, tornou-se um dos alvos prediletos dos ataques da direita e mesmo dos liberais conservadores. (CARVALHO, 2005:133)

Em 1960, após o período de grande desenvolvimento econômico e de conquista dos direitos políticos e civis durante o governo de Juscelino Kubitscheck, novas eleições presidenciais ocorreram, e “Jânio Quadros obteve uma esmagadora vitória, assegurando 48% dos votos” (FIGUEIREDO, 1993:35).

O governo de Jânio foi controverso e curto. Após sete meses de mandato, em 24 de agosto de 1961 ele renunciava, o que foi imediatamente aceito por todos os partidos políticos. Como nos mostra Figueiredo (1993):

Durante seu mandato, Quadros manteve um governo personalista e suprapartidário, e implementou políticas controvertidas e contraditórias que provocaram cisões no principal partido que o apoiava, a UDN, e conflitos com o Congresso. Quando, sete meses após ter assumido a presidência, apresentou sua renúncia, todos os partidos políticos aceitaram-na prontamente. (FIGUEIREDO, 1993:35)

No momento da renúncia de Jânio Quadros, o seu vice, João Goulart, estava em visita oficial à República Popular da China. João Goulart, que já havia sido Ministro do Trabalho no governo Vargas e possuía uma forte identificação com o movimento trabalhista, encontrava-se visitando um país comunista e, ao voltar, encontrou forte resistência para assumir a presidência. Segundo Figueiredo (1993), essa resistência era realizada principalmente pelos ministros militares de Jânio Quadros: “Goulart estava visitando a República Popular da China em uma missão diplomática quando Jânio Quadros renunciou. Os ministros militares de Quadros encaravam a

⁶ Escola Superior de Guerra.

ausência do vice-presidente do país como uma oportunidade de impedi-lo de assumir a presidência.” (FIGUEIREDO, 1993:36)

Em oposição aos ministros militares, “o comandante do III Exército, sediado no Rio Grande do Sul, estado natal do vice-presidente, recusou-se a aceitar a decisão dos ministros militares e defendeu a posse como previa a Constituição.” (CARVALHO, 2005:136) A decisão foi apoiada por todos os oposicionistas dos ministros militares.

Por dez dias, o país se viu à beira da guerra civil. A solução encontrada pelo Congresso foi adotar um sistema parlamentarista de governo em substituição ao presidencialismo. Com isto, mantinha-se a sucessão dentro da lei e, ao mesmo tempo, retirava-se do presidente grande parte de seus poderes. Mas foi solução de emergência. Desde o primeiro momento, Goulart e as forças que o apoiavam buscaram reverter a situação e restaurar o presidencialismo. Depois de uma série de primeiros-ministros que não conseguiram governar, o congresso marcou um plebiscito para janeiro de 1963 para decidir sobre o sistema de governo. Como era de se esperar, o presidencialismo venceu por grande maioria e Goulart assumiu os plenos poderes de um presidente. (CARVALHO, 2005:135-136)

Após o conturbado período parlamentarista, de 24 de agosto a 7 de setembro de 1961 (FIGUEIREDO, 1993:36), ocorre a posse definitiva de João Goulart com o resgate, via plebiscito, do regime presidencialista. O país entendia que os direitos políticos estavam consolidados e vários movimentos populares ganharam força na época, sendo criadas instituições como a CGT (Comando Geral dos Trabalhadores), a PUA (Pacto Unidade e Ação), e dinamizando-se mais outras, como a UNE (União Nacional dos Estudantes), o ISEB (que promovia conferências e edições baratas de livros de conscientização política) e a própria Igreja católica, com a AP (Ação Popular) e a MEB (Movimento de Educação de Base). Até o campo, que sempre esteve aliado dos direitos sociais, políticos e civis que compõem a cidadania, iniciou o movimento denominado Ligas Camponesas e, mais tarde, a CONTAG (Confederação dos Trabalhadores da Agricultura). (CARVALHO, 2005)

Diante da organização dos movimentos populares e da esquerda que reivindicavam um posicionamento mais ousado por parte do presidente, os conservadores reagiram com o firme intuito de derrubar o governo. Como nos mostra Carvalho (2005):

O presidente achava-se imprensado entre os conspiradores de direita, que o queriam derrubar, e os setores radicais da esquerda, que o empurravam na direção de medidas cada vez mais ousadas. Incapaz de determinar um curso próprio de ação, cedeu afinal à esquerda e concordou em realizar grandes comícios populares como meio de pressionar o Congresso a aprovar as ‘reformas de base’. (CARVALHO, 2005:141)

Segundo o autor, o primeiro grande comício foi realizado em 13 de março de 1964, na Central do Brasil, no Rio de Janeiro, com cerca de 150 mil pessoas. Nele, além de fazer um discurso

populista, Goulart assinou dois decretos, um deles de desapropriação de terras (Carvalho, 2005). Ainda segundo Carvalho (2005), esse decreto foi o mais explosivo, já que a Constituição previa pagamento em dinheiro das terras desapropriadas. Os opositores alegaram que o presidente ameaçava a legalidade e o sistema representativo e comprovava, para os proprietários rurais, as intenções revolucionárias do governo. “No dia 31 de março de 1964, uma terça-feira, a limitada democracia brasileira, nascida após a queda da ditadura de Vargas em 1945, teve um fim súbito com a deposição do presidente constitucional, João Goulart.” (SANTOS, 1986:15)

Para Santos (1986), a ocorrência de um golpe militar, menos de três anos após o país ter impedido um, foi decorrente da “paralisia decisória” oriunda da crise dos sistemas pluralistas polarizados, considerando-se que:

Sistemas pluralistas polarizados são, portanto, aqueles em que os recursos políticos estão fragmentados entre um grande número de atores políticos altamente comprometidos. Os perfis de distribuição de recursos interagem com a intensidade de preferência, de forma que a dinâmica do conflito político conduz a um impasse. Atores que conseguem se entender somente quando em oposição a um adversário comum não são capazes de apoiar um programa de governo consistente e positivo. [...] Com o processo decisório paralisado, a produção de decisões políticas declina, armando um palco para o tipo de crise à qual os sistemas polarizados são mais vulneráveis: paralisia decisória. (SANTOS, 1986:35)

Independente dos motivos que levaram ao golpe de 64, sejam eles oriundos da resposta dos conservadores ao decreto de desapropriação de terras ou ao fortalecimento dos movimentos sociais de esquerda, ou seja ela, ainda, fruto da “paralisia decisória” exposta por Wanderley Guilherme dos Santos, o fato é que após 31 de março de 1964 o país vivenciou um período de usurpação dos direitos civis e políticos. “O país iria entrar em nova fase de supressão das liberdades, em novo regime ditatorial, desta vez sob o controle direto dos militares.” (CARVALHO, 2005:152)

Segundo Carvalho (2005), uma das principais diferenças do período de ditadura civil de Vargas para a ditadura militar de 64 foi a manutenção do funcionamento do Congresso e a realização de eleições no período, com exceção de eleições diretas para presidente. Quanto às semelhanças, podemos citar a importância dada aos direitos sociais em detrimento dos direitos civis e políticos, além de haver uma participação maior do Estado na promoção do desenvolvimento econômico. O período de ditadura militar durou 21 anos, iniciando-se em 1964 e só finalizando em 1985 com a eleição indireta de Tancredo Neves para presidente. Apesar do longo tempo, o governo militar teve estágios distintos. De acordo com Carvalho (2005), podemos dividi-lo em três grandes fases com características bem peculiares:

A primeira vai de 1964-1968 e corresponde ao governo do general Castelo Branco e ao primeiro ano do governo do general Costa e Silva. Caracteriza-se no início por intensa atividade repressiva seguida de sinais de abrandamento. Na economia, foi um período de combate à inflação, de forte queda no salário mínimo e de pequeno crescimento. Foi o domínio dos setores mais liberais das forças armadas. [...] No último ano, 1968, a economia retomou os altos índices de crescimento da década de 50.

A segunda fase, vai de 1968 a 1974, e compreende os anos mais sombrios da história do país, do ponto de vista dos direitos civis e políticos. Foi o domínio dos militares mais truculentos reunidos em torno do general Garrastazu Médici, escolhido presidente após o impedimento de Costa e Silva por motivo de doença. O período combinou a repressão política mais violenta já vista no país com índices também jamais vistos de crescimento econômico. Em contraste com as taxas de crescimento, o salário mínimo continuou a decrescer.

A terceira fase começa em 1974, com a posse do general Ernesto Geisel, e termina em 1985, com a eleição indireta de Tancredo Neves. Caracteriza-se inicialmente pela tentativa do general Geisel de liberalizar o sistema, contra a forte oposição dos órgãos de repressão. A liberalização continua com o general João Batista Figueiredo (1979-1985). As leis de repressão vão sendo aos poucos revogadas e a oposição faz sentir sua voz com força crescente. Na economia, a crise do petróleo de 1973 reduz os índices de crescimento, que no início dos anos 80 chegam a ser negativos. (CARVALHO, 2005: 157-158)

Podemos citar como uma importante de convergência nas três fases do governo militar é a ênfase dada aos direitos sociais. Como exemplo, temos a criação do INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) em 1966, que unificava o sistema. No próprio governo repressivo de Médici, foi criado o FUNRURAL (Fundo de Assistência Rural) que incluía o trabalhador rural na Previdência Social. O FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) foi criado em 1966, além do Banco Nacional de Habitação (BNH) para facilitar a compra da casa própria. (CARVALHO, 2005).

Em relação aos direitos políticos, eles foram parcialmente mantidos com direito à possibilidade de voto para o Congresso – que permanecia aberto, caracterizado por Carvalho (2005) como “uma fachada de democracia” – e o funcionamento dos partidos. Estes direitos foram concedidos de formas diferentes ao longo dos 21 anos do governo militar. Já no processo de abertura, em 1982, ocorreram eleições diretas também para os governadores de estado.

Quanto aos direitos civis, estes foram usurpados durante todo o governo militar, como nos apresenta Carvalho (2005):

O avanço nos direitos sociais e a retomada dos direitos políticos não resultaram, no entanto, em avanços de direitos civis. Pelo contrário, foram eles os que mais sofreram durante os governos militares. O *habeas corpus* foi suspenso para crimes políticos, deixando os cidadãos indefesos nas mãos dos agentes de segurança. A privacidade do lar e o segredo da correspondência eram violados impunemente. Prisões eram realizadas sem mandado judicial, os presos eram mantidos isolados e incommunicáveis, sem direito a defesa. [...] A liberdade de pensamento era cerceada pela censura prévia à mídia e às manifestações

artísticas. [...] a legislação de exceção, como o AI5, suspendeu a revisão judicial dos atos do governo, impedindo os recursos aos tribunais. [...] como consequência da abertura, esses direitos foram restituídos, mas continuaram beneficiando apenas parcela reduzida da população, os mais ricos e os mais educados. (CARVALHO, 2005:193-194)

A abertura política foi efetivamente instaurada após a eleição indireta de Tancredo Neves para presidente, em 1985. Nem a sua trágica morte antes de tomar posse, que levou o seu vice José Sarney à presidência, foi motivo para reduzir o avanço democrático. Um momento emblemático foi a promulgação da Constituição de 1988. “A constituinte de 1988 redigiu e aprovou a constituição mais liberal e democrática que o país já teve, merecendo por isso o nome de Constituição Cidadã.” (CARVALHO, 2005:1999) Os direitos civis, políticos e sociais foram amplamente contemplados na lei máxima do país, como exemplificamos abaixo com alguns trechos da Constituição:

Direitos Civis – “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e a propriedade.” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 5º 1988:05)

Direitos Políticos – A Constituição de 1988 estabeleceu o sistema político democrático e estendeu os votos aos analfabetos que até então estavam alijados dos direitos políticos. “A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos.” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 14, 1988:19)

Direitos Sociais – “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 6º, 1988:13)

De fato, temos um grande avanço no desenvolvimento da cidadania no país com a redemocratização e com a promulgação da Constituição Federal. Outro momento relevante para o processo democrático foi a eleição direta para presidente em 1989, quando venceu Fernando Collor. Mas “as eleições diretas, aguardadas como salvação nacional, resultaram na escolha de um presidente despreparado, autoritário, messiânico e sem apoio político no Congresso.” (CARVALHO, 2005:204)

Após a constatação de um esquema de corrupção no governo, a população pressiona para instaurar o impedimento do governo Collor. Carvalho atesta (2005):

Humilhada e ofendida, a população que fora às ruas oito anos antes para pedir as eleições diretas repetiu a jornada para pedir o impedimento do primeiro presidente eleito pelo voto direto. [...] O impedimento foi sem dúvida uma vitória cívica importante. [...] Com exceção do Pananá, nenhum outro país

presidencialista da América tinha levado antes até o fim um processo de impedimento. O fato de ele ter sido completado dentro da lei foi um avanço na prática democrática. (CARVALHO, 2005:205)

O avanço democrático e o desenvolvimento dos direitos políticos mostravam sinais de consolidação. Com o impedimento de Fernando Collor, o seu vice, Itamar Franco, tomou posse. Um período marcado pela abertura de mercado e com planos voltados para reduzir a instabilidade econômica que durante toda a década de 80 esteve presente com índices altos de inflação. A expressiva atuação do Ministro da Fazenda do governo Itamar, Fernando Henrique Cardoso, no processo de estabilidade econômica ajudou-o em sua eleição para presidente. O Plano Real, instituído ainda no governo Itamar, foi a mais importante base de sua campanha. Ele governaria inicialmente de 1995 a 1998.

Na eleição presidencial de 1998, o Congresso aprovaria a proposta de reeleição e Fernando Henrique Cardoso, de forma democrática, permaneceria por mais 4 anos no poder (1999 a 2003), dando continuidade ao seu projeto de estabilidade econômica.

A tão “sonhada” estabilidade econômica foi aparentemente concretizada e os índices altos de inflação foram reduzidos. O processo democrático continua avançando, como pudemos testemunhar com a última eleição presidencial em que Luís Ignácio Lula da Silva foi eleito presidente (um autêntico representante da classe trabalhadora), mas os demais problemas persistiram e até se agravaram. “A ‘onda’ neoliberal do capitalismo global tem produzido insustentabilidade econômica, política e social notadamente nos países do terceiro mundo.” (TENÓRIO, 2002:146)

A insustentabilidade decorrente da globalização econômica foi agravada com a redução do Estado e da própria crise do Estado-nação, como nos mostra Habermas (2002):

A seu tempo, o Estado nacional foi uma resposta convincente ao desafio histórico de encontrar um equivalente funcional às formas de integração social tidas na época como em processo de dissolução. Hoje estamos novamente diante de um desafio análogo. A globalização do trânsito e da comunicação, da produção econômica e de seu financiamento, da transferência de tecnologia e poderio bélico, em especial dos riscos militares e ecológicos, tudo isso nos coloca em face de problemas que não se podem mais resolver no âmbito dos Estados nacionais, nem pela via habitual do acordo entre os Estados soberanos. Salvo melhor juízo, tudo indica que continuará avançando o esvaziamento da soberania de Estados nacionais, o que fará necessária uma reestruturação e a ampliação da capacidade de ação política em um plano supranacional que, conforme já havíamos observado, ainda está em fase incipiente. (HABERMAS, 2002:123).

Sofrendo influência dos ditames do novo modelo mundial, o Brasil aderiu à redução do Estado e instituiu estratégias econômicas neoliberais. Fernandes expõe (1994):

A democratização trouxe mais do que “abertura”. Trouxe também confusão. Formas antigas se desestabilizavam e as novas não eram evidentes. [...] Por outro lado, a democratização não se faz sob a égide de uma restauração. Em vez de voltar aos padrões anteriores, prosseguiu no caminho da desestruturação da herança populista. Abriu-se para novas competições políticas, [...] e aderiu às estratégias neoliberais de política econômica. Às incertezas decorrentes da redefinição das leis e das parcerias políticas somaram-se os “ajustes estruturais” com o desmonte sistemático das funções reguladoras e protecionistas do Estado. Em vez de recuperar os vínculos de proteção perdidos para os militares, a democratização radicalizou as medidas de ruptura com os padrões integradores do passado. (FERNANDES, 1994:92)

Concomitante à crise e à redução do Estado, os problemas sociais no Brasil agravaram-se. Segundo Carvalho (2005):

A desigualdade econômica cresceu ligeiramente entre 1990 e 1998. Na primeira data, os 50% mais pobres detinham 12,7% da renda nacional; na segunda, 11,2%. De outro lado, os 20% mais ricos tiveram sua parcela da renda aumentada de 62,8% para 63,8% no mesmo período. [...] a escandalosa desigualdade que concentra nas mãos de poucos a riqueza nacional tem como consequência níveis dolorosos de pobreza e miséria. Tomando-se a renda de 70 dólares – que a Organização Mundial de Saúde (OMS) considera ser o mínimo necessário para a sobrevivência – como a linha divisória da pobreza, o Brasil tinha, em 1997, 54% de pobres. (CARVALHO 2005:208)

A desigualdade econômica é reforçada pela crescente precariedade do mercado de trabalho que, refletindo um fenômeno mundial, vai substituindo empregos formais por informais, como é relatado por Gohn (2005):

Com a mudança da conjuntura econômica, o desemprego se tornará o ponto central da Questão Social, expressa em miséria e exclusão social. Como o modelo econômico vigente, subordinado aos ditames do mercado globalizado, não prioriza uma agenda de crescimento da economia via expansão do emprego formal (que, ao contrário, só reduz o contingente de mão-de-obra empregada devido à informatização), as reengenharias administrativas, e a própria economia informal, passível de arranjos onde os custos e os direitos trabalhistas são descartados e as organizações da sociedade civil – novas e antigas – são incorporadas como agentes de intermediação no atendimento das demandas sociais. (GOHN, 2005:77)

A diminuição do emprego formal e do aumento da desigualdade social e “a proliferação da violência urbana envenenam o dia-a-dia das elites, forçando-as a se indagarem sobre o que pode ser feito” (FERNANDES, 1994:98).

Além dos questionamentos das elites, a reestruturação do papel do Estado no que tange às políticas sociais irá imprimir a necessidade de formação de novos agentes atuando no social. Gohn esclarece (2005):

A reestruturação do papel do Estado, não mais como produtor de ações, mas como gestor e repassador de recursos, tem levado à privatização de serviços

essenciais, à emergência de novos parceiros no atendimento de questões sociais, e à estratificação desse atendimento segundo os imperativos da lógica do mercado; a flexibilização e a desregulamentação de políticas sociais – com a retirada de direitos adquiridos pelos trabalhadores do setor privado e público – são também parte do cenário da nova questão social no Brasil. (GOHN, 2005:11)

Segundo Bresser Pereira e Núria Grau (1999), a proposta de Estado mínimo e de reforma do Estado ocorridas nos anos 80 e 90 abrem duas perspectivas.

Nos 80, assistimos à onda neoconservadora com a sua proposta do Estado mínimo. Nos 90, quando começa a se tornar claro o irrealismo da proposta neoliberal, o movimento em direção à reforma ou, mais propriamente, à reconstrução do Estado, que se torna dominante. Reconstrução que se faz necessária quando promove o ajuste fiscal, o redimensionamento da atividade produtiva do Estado e a abertura comercial; que pode ser meramente conservadora quando se concentra na flexibilização dos mercados de trabalho; mas que se torna progressista quando aprofunda o regime democrático e amplia o espaço público não-estatal. (PEREIRA e GRAU, 1999:15)

Diante desse cenário complexo e controverso e com a ampliação do espaço público não-estatal, o terceiro setor fortalece-se no Brasil, conglomerando ONG's (Organizações Não-Governamentais), associações, fundações e ações sociais de empresas, entre outros atores sociais na promoção da cidadania.

Tenório (2002b) propõe uma outra concepção de cidadania para o terceiro setor, a cidadania deliberativa proposta por Habermas (1995):

Conforme essa concepção [cidadania deliberativa], a razão prática se afastaria dos direitos universais do homem (liberalismo) ou da eticidade concreta de uma determinada comunidade (comunitarismo) para se situar naquelas normas de discurso e de formas de argumentação que retiram seu conteúdo normativo do fundamento da validade da ação orientada para o entendimento e, em última instância, portanto, da própria estrutura da comunicação lingüística. (HABERMAS apud TENÓRIO 2002b:130)

Esta concepção de cidadania deliberativa é resultante da análise comparativa de cidadania liberal e de cidadania republicana desenvolvida por Habermas (1995) em *Três modelos normativos de democracia*, considerando cidadão liberal como o possuidor de “direitos subjetivos que eles têm diante do Estado e dos demais cidadãos (...) em prol de seus interesses privados dentro dos limites estabelecidos pelas leis.” (HABERMAS apud TENÓRIO, 2002b:129) Já o cidadão republicano “não é aquele que usa a liberdade só para desempenho como pessoa privada, mas tem na participação uma prática comum.” (TENÓRIO, 2002b:129)

Além da análise comparativa de cidadania liberal e republicana, o conceito de cidadania deliberativa possui sustentação no conceito de Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1987) e, segundo Tenório (2002b), apresenta-se como uma proposta de gestão social.

Concepção de cidadania que está assentada no significado de racionalidade comunicativa. E é sob esta concepção deliberativa que também nos apoiamos para defender a necessidade de uma ação gerencial voltada para o entendimento, de um consenso alcançado argumentativamente, de uma verdadeira gestão social. (TENÓRIO, 2002b:130)

A partir desta concepção de cidadania, pautada na deliberação, é que vamos desenvolver o modelo de gestão social baseado em competências para utilização no terceiro setor, especificamente em ONGs.

II – SOCIEDADE CIVIL, TERCEIRO SETOR E ONG'S

Com o fim da ditadura militar e após o processo de redemocratização, surge no cenário nacional uma sociedade civil mais atuante e que já iniciara uma organização ainda na década de 70, com o intuito de lutar contra o regime militar na busca da conquista dos direitos políticos. “No novo cenário, a sociedade civil se amplia para se entrelaçar com a sociedade política, colaborando para o caráter contraditório e fragmentado que o Estado passa a ter nos anos 90”. (GOHN, 2005:77)

Uma sociedade civil que, segundo a autora (2005), possui inúmeras interpretações:

O leque de interpretações sobre o termo sociedade civil é amplo. Mesmo dentre os liberais, eternos defensores do termo, também não é uma a interpretação. Temos desde aqueles que utilizam o termo como processo de privatização, implicando a expansão do mercado e a limitação do Estado, até liberais da corrente humanista, que atribuem como espaço civil o processo de aprofundamento da participação comunitária em projetos públicos, aumentando a performance do governo e sua aceitação pública. Outros advogam como sinônimo de civilidade. Recentemente observa-se, no Ocidente, o crescimento da interpretação da sociedade civil como aperfeiçoamento dos processos deliberativos democráticos, para criar mais espaço público. (GOHN, 2005:61-62)

A partir da influência das duas principais correntes, a primeira sob a égide do processo de retração do Estado e da expansão do mercado, e a segunda como abertura de um espaço público para o desenvolvimento da cidadania, “considerando a abordagem marxista/gramsciana sobre sociedade civil (que pode ser complementada pelo debate contemporâneo sobre suas relações com a esfera pública, desenvolvido pelos seguidores da teoria crítica da Escola de Frankfurt – J. Habermas, Andrew Arato e Axel Honneth” (JANOSKI apud GOHN 2005:20) – é que irá ocorrer o desenvolvimento e o fortalecimento da sociedade civil no Brasil, conseqüentemente a formação do terceiro setor e das ONGs (atores sociais com maior representatividade no setor).

Inicialmente, é importante delimitar as origens, as referências conceituais e as diferenças dos três termos que iremos abordar neste capítulo: sociedade civil, terceiro setor e ONGs.

Fernandes (1994) sintetiza as principais características dos três setores para demarcar o chamado “terceiro setor”, como podemos visualizar no quadro a abaixo:

AGENTES	FINS	SETOR
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Privados	Mercado
Privados	Públicos	Terceiro setor

Fonte: Fernandes, 1994, p.25.

A utilização do termo terceiro setor, muitas vezes em substituição ao termo sociedade civil, por exemplo, não é apenas uma discussão semântica, mas é considerado por vários autores como uma tentativa de reforçar a lógica neoliberal de atuação.

Segundo Landim (2002), o termo “sociedade civil” surgiu no Brasil no período de ditadura militar com inspirações gramscianas e influência socialista e serviu de bandeira dos movimentos de oposição ao regime militar, assumindo uma conotação de não-Estado ou anti-Estado.

Quanto aos termos “terceiro setor” e “ONG” são de origem norte-americana e de cunho liberal, caracterizando a sua falta de neutralidade.

Terceiro setor não é termo neutro. Em primeiro lugar mais do que transnacional ONG, por exemplo, tem nacionalidade clara. É de procedência norte-americana, contexto em que o associativismo e o voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal, em que o ideário dominante é o da precedência da sociedade com relação ao Estado. Certamente, portanto, é expressão que aqui chega carregada de pressupostos e conotações que antes de mais nada complicam sua operação, sem mediações, no contexto da sociedade brasileira. E se analisarmos os canais através dos quais a expressão vem sendo disseminada, acredito que chegaremos ao terreno do mercado: é usada amplamente e de forma naturalizada sobretudo por empresas, fundações e organizações dedicadas à chamada filantropia empresarial, ou investimento social. (LANDIM, 2002:42-43)

Segundo Landim (2002), além do termo *third sector*, os americanos também criaram o termo *nonprofit sector* (setor não-lucrativo) para designar as diversas organizações que atuavam na área privada, mas com interesse público. Mas Ferreira argumenta (2005):

Um dos motivos que tornam o termo setor “não-lucrativo” inadequado, no caso brasileiro, é o fato de que mesmo entidades privadas, que geram lucro para seus proprietários e são gerenciadas totalmente dentro da lógica de mercado, podem legalmente ser denominadas como sem fins lucrativos. (FERREIRA, 2005:33)

Na formação inicial das ONGs no Brasil, na década de 70, a influência predominante foi a do conceito de sociedade civil gramsciana, e a “invisibilidade social, ou não fazer nome” era algo muito valorizada. O termo “terceiro setor” e até a própria denominação “ONG” ainda não eram largamente utilizados. Nesse período, as principais discussões pautavam-se nas questões voltadas para os direitos sociais e geralmente organizavam-se nas chamadas “educação de base” ou “educação popular” e identificavam-se como “centro de educação” ou de “assessoria” popular, como nos mostra Landim (1998):

Uma consulta à listagem das associadas à ABONG⁷ vai revelar a existência de várias entidades fundadas já nos anos 70 [...] Nesses tempos, já se espalhavam pelo país entidades que se dedicavam à então chamada “educação de base”, ou “educação popular” ou ainda, mais anodidamente, “promoção social”. (LANDIM, 1998:28)

As organizações então identificadas como “centros de educação” ou de “assessoria” popular começavam a se multiplicar e tinham sua razão de ser por existirem “a serviço” de setores dominados da população, tanto mais legítimas quanto mais perfeitamente instrumentos de subordinadas a uma necessidade externa a elas. A invisibilidade social, o não fazer nome (ao contrário, por exemplo, da lógica acadêmica, ou do mercado), era uma qualidade cultivada em organizações que – assim como seus agentes – não existiram para si, mas para os outros. (LANDIM, 1998:29)

A valorização da “invisibilidade social” e a falta de um espaço público para discussões em um período de repressão como do regime militar contribuíram para que essas instituições não apenas atuassem voltadas para os direitos sociais, mas viabilizassem um terreno para uma maior participação popular na discussão e na luta pelos direitos políticos. Essas instituições passaram a abrigar vários representantes da sociedade civil que lutavam por tais direitos, como intelectuais e acadêmicos. Nas palavras de Oliveira (1997), as ONGs “surgem como um dado novo na complexidade da sociedade. (...) São um ‘lugar’ de onde fala a nova experiência, de onde não podia falar o Estado, de onde não podia falar a Academia, de onde só podia falar (...) uma experiência militante”. (OLIVEIRA apud LANDIM, 2002:18)

Como características iniciais dessa nova experiência militante, podemos citar, além da valorização do anonimato como forma de atuação, o envolvimento com a Igreja católica, como afirma Landim (1988):

O imaginário de informalidade, invisibilidade e pessoalização presente nos relatos sobre a criação das futuras ONGs tem portanto como correlato objetivo, no processo de construção de canais e relações, os espaços sólidos e hierárquicos da Igreja e algumas de suas variadas organizações. Canais de grande capilaridade, quanto aos contatos com os grupos populares, dados pelos trabalhos de paróquias e pastorais espalhadas pelo país (“quem sustentou os trabalhos da época foram os anônimos da pastoral”), em tempos em que ainda não existiam as CEBs (Comunidades Eclesiais de Base) e onde se criavam “laços de confiança entre povo e agentes” sob a proteção de bispos e padres progressistas. (LANDIM, 1998:37)

Os relatos expostos por Landim reforçam a importância da Igreja católica no surgimento e no desenvolvimento das ONGs no Brasil, principalmente no período do regime militar e mesmo após a anistia, como no exemplo da criação do IBASE, em 1980, quando se necessitou de

⁷ Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais.

cartas de diversos bispos, “cerca de 20 recomendações”. (SOUZA, 1988 apud LANDIM, 1998:45)

O reconhecimento e a institucionalização do termo ONG ocorreram mais tarde, durante a década de 80, formalizando um movimento na busca da afirmação de uma identidade comum, como é demonstra Landim (2002):

O reconhecimento e a visibilidade social desse nome não vieram da noite para o dia, mas foram construídos no decorrer da década de 80, com base num investimento realizado por um conjunto específico de agentes e entidades facilmente identificáveis do ponto de vista sociológico na afirmação de uma identidade comum e na produção de concepções, práticas e instâncias específicas de legitimidade. Sendo, como se sabe, termo forjado em canais internacionalizados, no entanto, é importação que se adapta e se (re)traduz em virtude de relações e dinâmicas sociais internas e a diferentes sociedades. (LANDIM, 2002:18-19)

Esse período coincidia com um tempo de redemocratização no país, no qual surgia uma renovação das esperanças da sociedade civil na construção de uma cidadania plena. Para José Murilo de Carvalho (2005), essa esperança vinha acompanhada por uma ingenuidade:

Havia ingenuidade no entusiasmo. Havia a crença de que a democratização das instituições traria rapidamente a felicidade nacional. Pensava-se que o fato de termos reconquistado o direito de eleger nossos prefeitos, governadores e presidentes da República seria garantia de liberdade, de participação, de segurança, de desenvolvimento, de emprego, de justiça social. A manifestação do pensamento é livre, a ação política e sindical é livre. De participação também. O direito do voto nunca foi tão difundido. Mas as coisas não caminharam tão bem em outras áreas. (CARVALHO, 2005:01)

O cenário do período de redemocratização foi pontuado por uma grande crise econômica; o PIB (Produto Interno Bruto) diminuía e os problemas sociais aumentavam. Somado a esses fatores, havia um aumento da retração da atuação do Estado. Esse fenômeno era compartilhado por toda a América Latina, como aponta Fernandes (1994):

[...] O Produto Doméstico Bruto crescera em média 5 a 6% ao ano, entre 1946 e 1980, mas entrou em depressão justamente neste período de abertura democrática [...] A pobreza na América Latina cresceu neste período tanto em termos absolutos quanto em termos relativos. (FERNANDES, 1994:92-93)

Com as turbulências apresentadas nessa época, o Estado entra em crise, abrindo espaço para o crescimento da sociedade civil e para o fortalecimento das ONGs como expressão da sociedade. Foi então que as instituições da sociedade civil que atuavam na promoção da cidadania passaram a se auto-intitular ONGs. Conforme Landim (1998), “a adoção desse nome, que ninguém conhecia ou reconhecia até então, só se daria em meados dos anos 80, e seria empreendida e capitaneada pelas entidades e pelos agentes pertencentes a essa rede. (LANDIM, 1998:48) Essa ação visava à busca por uma identidade, que ao longo do final da

década de 80 e, principalmente, durante a década de 90 até os dias atuais, foi construída e reconstruída, representando uma busca constante pela formação de uma identidade própria e, mais recentemente, da autonomia.

De acordo com Landim (1998), a palavra ONG não está no dicionário,⁸ não é um termo definido por lei, (portanto não existe um dispositivo jurídico que reconheça essa classificação), não possui densidade enquanto conceito sociologicamente elaborado, além de ser uma expressão polissêmica.

Mesmo com tantas indefinições, as ONGs conquistaram um relevante espaço na sociedade civil com uma expressiva legitimidade. Segundo publicação da ABONG, “ONG não é sindicato. Se afirma pela competência, ou desaparece”. (ABONG apud LANDIM, 1998:27) Sua legitimidade foi acompanhada pelo crescimento do fenômeno “ONG” no mundo, juntamente com a ampliação dos debates sobre ele. Landim assim o demonstra através de estudos mais recentes (2005):

De fato, nos últimos 15 anos, não só cresce, em diversos países, o universo de organizações civis, mas também se intensificam debates, controvérsias e análises sobre elas, tanto acadêmicas como políticas, configurando-se talvez uma questão associativa, em plano internacional. O pano de fundo são reconhecidas tendências do capitalismo contemporâneo, como a redefinição das relações entre Estado e sociedade, as transformações nas modalidades de regulação do laço social, as mudanças no mundo do trabalho e nas formas de solidariedade a ele associados, o aumento da desigualdade e da desfiliação social, as dinâmicas de descentralização político-administrativa etc. É nesse contexto que as organizações associativas vêm sendo evocadas, relacionadas a papéis e a temáticas variadas. (LANDIM, 2005:77)

Em meio ao significativo crescimento das ONGs, ocorre um fortalecimento do campo denominado “terceiro setor”. A legitimidade do termo “ONG”, ainda na década de 90, e a sua expressiva expansão nos últimos 15 anos vêm acompanhadas do aumento das críticas em relação à sua atuação. Críticas estas desenvolvidas tanto pelas correntes mais conservadoras, como pelas mais progressistas. Cardoso e Horochovski expõem (2004):

O fortalecimento do campo e a crescente presença de seus representantes no marco institucional-legal brasileiro posicionam as ONGs sob holofotes, o que lhes traz efeitos benéficos e problemas também. Se ao tempo da Eco-92 as ONGs viraram grifes midiáticas, capitais distintivos, novidade sem contestações tão significativas, atualmente assomam como alvo de críticas as mais variadas, tanto à “direita” quanto à “esquerda”. À “direita”, emerge o discurso de que tais organizações agiriam livremente, sem controle estatal, e recebendo recursos governamentais de destinação desconhecida, quando representando interesses estrangeiros contrários ao desenvolvimento e à

⁸ Atualmente, o termo ONG já foi incorporado ao Novo Aurélio Século XXI. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1999. E também ao Dicionário histórico e biográfico da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro: 2001. (LANDIM, 2002:31)

soberania nacional. [...] À “esquerda” [...] está acusa o terceiro setor, incluindo aí, indistintamente, todas as ONGs de exercerem papel funcional ao neoliberalismo. (CARDOSO e HOROCHOVSKI, 2004:10-11)

As críticas que acompanham todo o terceiro setor, e especialmente as ONGs, já haviam sido levantadas por Landim (1998):

Deve-se lembrar ainda que as ONGs são mencionadas freqüentemente na temática das novas relações entre Estado e sociedade, com papéis diversos e para o bem ou para o mal: no controle, proposição, co-gestão de políticas públicas; e na execução de serviços, quando são freqüentemente acusadas de substitutas funcionais e estratégicas do Estado no contexto neoliberal. (LANDIM, 1998:27)

Além das controvérsias apresentadas nas relações das ONGs e dos demais representantes do terceiro setor com o Estado, a crescente proximidade do terceiro setor com as empresas também gera críticas quanto ao aumento da influência da lógica de mercado, presente em toda sociedade, mas naturalmente com maior expressão na atuação empresarial, principalmente nos seus modelos de gestão, como é apresentado por Tenório (2002):

Estaria o terceiro setor atuando sob a égide da gestão estratégica? Questão esta percebida através de leituras e estudos realizados nos âmbitos do PEGS – Programa de Estudos em Gestão Social que apontam que o determinismo de mercado tende a orientar as ações das organizações que atuam neste setor. (TENÓRIO 2002:140)

Essa disseminação de técnicas de gestão oriundas do segundo setor com propósitos utilitaristas para serem aplicadas no terceiro setor “se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do terceiro setor”. (TEODÓSIO e RESENDE, 1999:287)

Nos últimos anos, além do crescimento das ONGs, a participação direta das empresas no campo denominado terceiro setor aumentou, ora como financiadoras de ONGs, ora através da atuação das fundações de empresas voltadas para a responsabilidade social.

Segundo pesquisa pioneira sobre as denominadas FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos) realizada pelo IBGE em parceria com o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada), com o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e com a ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais), em 2002 foram computadas 275.895 FASFILs contra 107.332 em 1996, representando um crescimento de 157%.⁹ (LANDIM, 2005:83)

⁹ O quadro geral da pesquisa encontra-se no anexo II.

O pioneirismo da pesquisa sobre as FASFILs deve-se em parte à tentativa de mapear e quantificar os diversos atores sociais e as instituições presentes no terceiro setor, mas principalmente por reunir órgãos oficiais e organizações da sociedade civil nessa busca. Como é ressaltado por Landim (2005):

[...] A primeira pesquisa realizada em órgãos oficiais – com a colaboração de organizações da sociedade civil – sobre associações, no plano nacional [...] Como nos diz a publicação, de novembro de 2004, trata-se de um primeiro desenho de pesquisa submetida ao público, visando subsidiar futuros trabalhos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a construção de contas-satélite das instituições dessa natureza. Mais um motivo para se divulgar a pesquisa, recomendar sua leitura e estimular o debate sobre os seus resultados. (LANDIM, 2005:78)

Pesquisas, como a mencionada acima, devem nos ajudar a entender melhor a realidade atual das ONGs e a identificar as diferenças existentes na diversidade de instituições que compõem o terceiro setor, principalmente em um momento no qual encontramos nos jornais manchetes de primeira página mencionando o envolvimento de supostas ONGs que receberam, sem licitação, repasse de um grande volume de recursos públicos do estado do Rio de Janeiro, como o que ocorreu no governo Anthony Garotinho.¹⁰ Faz-se necessário lembrar a trajetória histórica que essas instituições tiveram e as suas constantes buscas por construção e reconstrução de uma identidade. Inicialmente ligadas à Igreja Católica,, mantendo expressivas relações com agentes internacionais, com as universidades, com o Estado e mais recentemente com as empresas. Atualmente ao compartilharem um nome intencionalmente construído para representar um grupo de instituições dedicadas às questões sociais com organizações oportunistas e ilícitas, como as citadas na reportagem sobre o desvio de verbas públicas no governo de Anthony Garotinho no Rio de Janeiro e até com organizações terroristas, como exposto por Landim (2002):

Assim como era impensável, nos marcos conjunturais dos anos 70, essa idéia de um novo conjunto articulado de organizações autônomas, será que era previsível, nos marcos dos anos 80, que tempos depois o pouco conhecido termo “ONG” se tornasse moeda corrente, a ponto de designar até atores de atentados terroristas? [...] ONGs seriam alternativas da moda ao sistema, que podem, no caos, ser positivas ou negativas, humanitárias ou desumanas. Seriam também um novo formato de atuação social tendendo ao cinzento, característico dos tempos de esvaziamento do Estado nacional. (LANDIM, 2002: 20-21)

O que pode ser considerado por alguns autores como um reflexo natural de uma sociedade pós-moderna que possui identidades fragmentadas, para outros pode significar um reflexo da

¹⁰ Referências às manchetes de primeira página dos jornais O Globo, Extra, O Dia e Jornal do Brasil, de 29-04-2006, quando foi denunciada a ilegalidade do processo.

própria conjuntura atual de privatização da vida e de generalização de conceitos e palavras, como é colocado por Oliveira (2001) e Landim (2002):

Como dizem alguns analistas sobre a longa conjuntura atual, estamos diante de um sistema que não só promove uma privatização geral da vida, como tende a converter tudo no mesmo, no idêntico (OLIVEIRA, 2001) – vejam-se as idéias associadas a terceiro setor e voluntariado, como será retomado. As ONGs não escapam a esse processo, sujeitas que são das ‘fraudes vocabulares’, das palavras que escorrem “pelo ralo do redemoinho semântico”, quando o seu sentido se perde, em tempos em que “qualquer coisa pode dizer qualquer coisa” (cf. Arantes, 1999, ressaltando os termos “sociedade civil” e “ONG”). Na época do simulacro, o sistema produz – em expressão usada por esses autores – *clones* das ONGs. (LANDIM, 2002:21)

Dessa forma, o uso e o abuso do termo “ONG” aumenta o questionamento sobre a sua identidade no século XXI. Tal preocupação é reforçada por Landim (2002):

Antes de mais nada, é premissa de qualquer consideração quanto ao presente ou ao futuro o fato de que ONG tornou-se não apenas termo de uso corrente e generalizado, como também de emprego mais neutro e indiscriminado, como sinônimo de qualquer tipo de organização privada voltada para ação social. (LANDIM, 2002:31)

Na busca de viabilidade financeira, aumentam as interações e as alianças das ONGs com o mundo empresarial. Segundo Landim (2002), ainda não está claro o rumo que esse tipo de estreitamento de relações vai tomar, mas já é percebida a sua influência nas exigências de caráter mais utilitarista e produtivista no âmbito das ONGs que atuam nesse espaço relacional:

[..] Talvez haja nesses casos conseqüências de alianças que vêm sendo feitas com o setor empresarial através de financiamentos. Esta última área de interações é a que chegou mais tarde e, a meu ver, ainda não estão claros os rumos e mesmo as características das relações assumidas entre as ONGs e a filantropia empresarial. (LANDIM, 2002:35)

Landim (2002) atesta que essa aliança é caracterizada não apenas pelo caráter produtivista, mas quando a comparamos com as interações mais antigas, realizadas com universidades, sindicatos e agências internacionais, ela se apresenta com um caráter mais excludente e concorrente.

A atuação histórica das ONGs nos terrenos da oposição política, da construção de organizações populares e sindicais, da criação do espaço público coloca-as naturalmente em campo diverso do empresarial, sobretudo se considerarmos as características do desenvolvimento histórico deste último no Brasil. As ONGs têm, nas relações com a filantropia empresarial que entra nos seus terrenos de atuação social e política, mais um campo de medir diferenças e forças, alianças ou conflitos, de disputas por projetos, espaços ou – para alguns – hegemonia da sociedade. (LANDIM, 2002:35)

Além desse conflito inicial na relação entre os dois setores, proveniente de trajetórias e principalmente de missões de atuação distintas, o determinismo de mercado aumenta a

complexidade dessa interação. “Novas dinâmicas e ideários no fim de século que favorecem a expansão da lógica de mercado e têm, no campo social, agentes significativos na área da filantropia empresarial impõem alguma complexidade nessas disputas”. (LANDIM, 2002:35) Esta complexidade é intensificada pelas chamadas “ONGs de última geração”, terminologia proposta por Ana Quiroga (2001), considerando-se que nem todas as ONGs possuem a mesma trajetória e vivências, e que atualmente já temos algumas delas nascidas nesse novo contexto e absorvendo a nova dinâmica, assim como há outras antigas que estão se adaptando à atual realidade.

Por múltiplas formas (exigências de financiamento, exigências de avaliação, por concorrência entre organizações ou por incentivos de concursos e premiações), as entidades de atuação no campo social são compelidas a adotar critérios, metodologias e formas organizacionais nas quais predominam um padrão ou estilo empresarial de ação. Assim, a introdução de novos cargos (gestores, captadores de recursos, gerentes financeiros e de recursos humanos etc.) e estratégias de ação (auditorias, busca de selos de qualidade, concorrências etc.) passam a integrar o universo das organizações de atuação da esfera social. (QUIROGA 2001 apud LANDIM 2002:35)

Outros fatores, como o fenômeno reducionista, proveniente da privatização da vida, das instituições e da política, já chegam às ONGs da democracia, assim como o esvaziamento político do Estado, como é alertado por Oliveira (2002):

As ONGs da democracia foram engolfadas pela onda reducionista, mas sofrem de uma estranha consciência de capitulação. Por trás do “realismo” insinua-se um movimento intenso de privatização da vida, das instituições e das políticas. Aparece, *sans ambages*, uma espécie de corolário dessa privatização: o Estado não precisa ser desmontado institucionalmente, mas sim politicamente. (OLIVEIRA, 2002:57)

Segundo Giddens (1999), na sua proposta denominada “terceira via”, “Estado e sociedade civil deveriam agir em parceria, cada um para facilitar a ação do outro, mas também para controlá-la”. (GIDDENS, 1999 apud TENÓRIO 2002:179)

Em relação à atuação social das empresas, como reflexo das mudanças que aconteceram no cenário mundial, ocorre uma mudança do foco meramente assistencialista para um direcionamento mais voltado a um investimento social sustentável. A inclusão dessa nova proposta de atuação traz para este universo uma visão de responsabilidade social mais ampliada, canalizando conceitos e termos geralmente utilizados na área de ciências sociais e nas ONGs. Em contrapartida, ocorre também uma incorporação de sentidos e conceitos normalmente empregados na geração de resultados de negócios empresariais no terceiro setor, reforçando uma tendência de adoção de uma lógica de mercado, como é alertado por Landim (2002):

A filantropia empresarial adota discurso análogo ao desenvolvimento no campo das ONGs quanto aos valores modernos da autonomia e cidadania, diferenciando-se do chamado assistencialismo com seu *ethos* pessoalizado e cristão. Apenas nesse caso, as idéias de intervenção na sociedade apresentam-se associadas a uma lógica de mercado na ação social, tais como eficiência, resultados, competitividade, marketing, etc. (LANDIM, 2002:33)

Esta nova organização da sociedade civil, que contempla atores sociais com interesses distintos, como ONGs, fundações sociais de empresas privadas, associações, entre outros, busca muitas vezes uma confluência de ações para atuar na área social. Mas conforme exposto por Bresser Pereira e Núria Grau (1999):

Reconhecer que estamos diante de um campo ainda em disputa e assumir a necessidade de dar-lhe viabilidade é um dos desafios maiores nos albores do novo século. Nesse século, as demandas sociais, a busca da afirmação dos direitos sociais e republicanos se aprofundarão. A resposta neoliberal a esse desafio é evidentemente tão insuficiente quanto o é a estatal.
(PEREIRA e GRAU, 1999:45)

Diante da diversidade de interesses e de campos (utilizando os conceitos de Bourdieu)¹¹ que interagem e ao construir um campo maior denominado terceiro setor, vemos ocorrer freqüentemente disputas de poder na tentativa de acessar capitais sociais, financeiros e até mesmo culturais.

Apesar da concorrência visando aos diversos capitais disponíveis, o capital financeiro ainda é a maior fonte de disputa de poder para gerar a viabilidade necessária para a atuação do terceiro setor, como é ressaltado por Bebbington (2002):

[...] De Habermas (1984), aprendemos a idéia de que não existe forma alguma de comunicação que não seja distorcida pela relação de poder, e de Foucault (1980), que não há formas de conhecimento que não estejam inscritas com relações de poder. No caso das ONGs, talvez a relação de poder mais importante seja a que se baseia nos fluxos financeiros. O fato de dependerem de recursos que provêm de outros atores de fora [...] limita a possibilidade de uma comunicação mais aberta, restringe a possibilidade de gerar formas de conhecimento que poderiam desestabilizar relações existentes e tende a ter o efeito de que o processo de construção de conhecimentos seja funcional à manutenção do fluxo de recursos. O desafio, então, é ver até que ponto seria possível abrir outros espaços de comunicação e de construção de conhecimentos que não sejam tão distorcidos pelas relações de poder. (BEBBINGTON, 2002:111)

¹¹ “Em termos analíticos, um campo pode ser definido como uma rede ou uma configuração de relações objetivas entre posições. Essas posições são definidas objetivamente em uma existência e nas determinações que elas impõem aos seus ocupantes, agentes ou instituições, por sua situação (*situs*) atual e potencial na estrutura da distribuição das diferentes espécies de poder (ou de capital) cuja posse comanda o acesso aos lucros específicos que estão em jogo no campo e, ao mesmo tempo, por suas relações objetivas com as outras posições (dominação, subordinação, homologia, etc.)” (BOURDIEU, apud BONNEWITZ 2003:60).

A necessidade de captar recursos insere as ONGs em vários campos para disputar capitais financeiros, seja no do primeiro setor, no do segundo ou até mesmo no próprio terceiro setor. Essa falta de autonomia financeira pode refletir-se na construção de conhecimentos desenvolvidos nas ONGs. Como nos últimos anos ocorreu um crescimento dos financiamentos oriundos de empresas, somados à expansão da lógica do mercado, poderíamos ter uma tendência de utilizar esse viés na produção de conhecimento e projetos no âmbito das ONGs.

Bresser Pereira e Núria Grau (1999) também apontaram para o risco da falta de autonomia financeira interferir na gestão das ONGs, promovendo uma orientação mercantilizada.

Com respeito às ONGs, como não se trata de entidades auto-sustentadas, um dos principais desafios é conciliar suas funções de promoção de auto-organização social com as de caráter mais empresarial. Nesse sentido, torna-se fundamental resistir à tendência à mercantilização e à burocratização, para preservá-las como integrantes do público não-estatal e, sobretudo, possibilitar que atuem como catalisadoras e promotoras da ampliação do espaço público, através do “empoderamento” dos setores mais vulneráveis.
(PERREIRA e GRAU, 1999:41)

Ao nos referirmos à produção de conhecimento voltado para a gestão administrativa das ONGs – objeto de estudo desta pesquisa – precisamos achar alternativas que não estejam orientadas pela mercantilização e sejam mais coerentes com a missão de inclusão social dessas organizações. Segundo Tenório (2002b), “O terceiro setor deve ser estudado e planejado numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque de ‘consumidor’, ‘cliente’, ‘meta’ ou ‘alvo’ a ser atingido”. (TENÓRIO, 2002b:148)

Para especificar as diversidades de uma orientação social e de uma orientação mercantilizada, vamos explicitar no capítulo seguinte as principais diferenças existentes entre um modelo de gestão voltado para o segundo setor, e que se apóia na gestão estratégica, e outro modelo direcionado para o terceiro setor, fundamentado na gestão social e que tem como perspectiva a emancipação do homem.

III - GESTÃO ESTRATÉGICA VERSUS GESTÃO SOCIAL

Nos últimos anos, surgiram inúmeros modelos de gestão para o gerenciamento das organizações do segundo setor. O mercado editorial da área cresceu assustadoramente e a cada dia nos deparamos nas livrarias com um número cada vez maior de publicações sobre o tema, apresentando as últimas novidades sobre o assunto. Em 1999, dois consultores americanos (Joseph Boyett e Jimmie Boyett), na tentativa de compilarem em um livro os principais conceitos da área, sentiram esta dificuldade e constataram o tamanho do mercado editorial:

Basta entrar em uma livraria e dar uma olhada nas prateleiras aparentemente infindáveis de livros de negócios. Pesquise na Amazon.com, na internet, e você encontrará quase setecentos “best-sellers” apenas nas áreas de administração e liderança. A lista completa de livros sobre administração é tão extensa que provavelmente seu navegador vai “travar”, como aconteceu com o nosso. (BOYETT e BOYETT, 1999:10)

De 1999 até os dias atuais esta quantidade só vem aumentando. Conceitos como “reengenharia de processos”, “organização que apreende”, “gestão de mudanças” e suas derivações surgem nesse cenário, sempre apresentando uma “solução mágica” para que os gestores possam gerenciar processos e pessoas utilizando as denominações mais recorrentes no campo e sejam capazes também de administrar os recursos materiais e humanos de uma forma mais eficiente e eficaz. Essa busca incessante por novas soluções e idéias é um reflexo da incerteza inerente à sociedade pós-moderna: “o mundo pós-moderno está se preparando para a vida sob uma condição de incerteza que é permanente e irredutível”. (BAUMAN, 1998:32)

No segundo setor, esse sentimento de incerteza é agravado pela crescente pressão por melhores resultados de negócios, o que se reflete diretamente nos modelos de gestão e na atuação dos gestores das organizações do segundo setor, que buscam incessantemente novas soluções para conseguirem alcançar os resultados esperados. Diante de tal contexto, o mercado editorial identifica uma ótima oportunidade de negócio ao publicar uma infinidade de livros que se propõem a apresentar uma “saída” para o conflito, ou até mesmo a formular instrumentos de “auto-ajuda” para gestores. Estes últimos, ao mesmo tempo em que atuam como sujeitos do processo, são vítimas da mesma ansiedade que ajudam a promover, gerando mais um conflito, que não é extirpado por essas novas literaturas, até porque tais soluções não são tão “novas” assim, pois grande parte das recentes teorias que aparecem na área baseiam-se no conceito de ação estratégica: “o conceito de ação estratégica habermasiano deriva do

conceito de ação racional¹² com respeito a fins de Max Weber, bem como do conceito de ação instrumental de Max Horkheimer e Teodor Adorno”. (TENÓRIO, 2002:74)

Portanto, a ação estratégica é fundamentada na racionalidade instrumental e constitui a base principal para o desenvolvimento de todos os principais conceitos referentes aos estudos das teorias organizacionais, conseqüentemente, a prática de gestão administrativa no segundo setor segue os mesmos preceitos. Segundo Tenório (2004):

A racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados. (TENÓRIO, 2004:33)

Esta prática administrativa que instrumentaliza a ação social dentro das organizações possui uma orientação principal, a orientação utilitarista da busca do êxito dos resultados de negócio, ou seja, a orientação exclusiva para o mercado. Tenório aponta (2000):

A razão instrumental, técnica, funcional ou formal enfatiza os meios, mais do que a coordenação dos meios com os fins, o que significa dizer também que o valor dos fins é determinado pelo valor operacional dos meios. Para esse tipo de razão, uma idéia, um conceito, ou uma teoria não passam de um esquema, um plano de ação no qual a probabilidade e a calculabilidade são suas noções-chave, daí a verdade não passar do êxito da idéia. Portanto, de acordo com os cânones da razão instrumental, uma atividade é boa apenas se serve a um fim. (TENÓRIO, 2000:41)

Esta função utilitarista da razão instrumental, voltada para apenas um fim, demonstra sua ingenuidade nas resoluções dos conflitos de relações humanas no âmbito da gestão das organizações na sociedade pós-industrial. Essa ingenuidade e o conseqüente impacto na vida humana foram identificados por Alberto Guerreiro Ramos (1981) ainda na década de 80, quando alertou que:

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora esta ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Todavia, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e, como será mostrado, exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. (RAMOS, 1981:01)

¹² Segundo Weber, na *ação racional* existe “a crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação”. (WEBER, 2000:141)

A unidimensionalização representa uma característica significativa de uma sociedade orientada para o mercado e como consequência desconfigura as relações interpessoais, como nos mostra Ramos (1981):

A unidimensionalização é um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – o *ethos* – do mercado, e age com se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais. Esse processo é característico da sociedade centrada no mercado, na forma institucional peculiar que a mesma assumiu nos países industriais desenvolvidos. (RAMOS, 1981:142)

A ação estratégica reforça essa unidimensionalidade por apresentar características de uma “ação monológica voltada para o êxito”. (TENÓRIO, 2002, 75) Em uma sociedade centrada no mercado, este êxito é exclusivamente o sucesso dos resultados mercantis. A ausência de uma orientação dialógica, ao mesmo tempo em que instrumentaliza a ação, intensifica o seu utilitarismo.

A fundamentação teórica dos conceitos de gestão e do estudo da teoria organizacional é um reflexo de uma sociedade que se encontra cada vez mais norteadas pelos preceitos de mercado. Estes surgiram junto com a sociedade moderna, com a proposta de separar o trabalho e torná-lo mercadoria fictícia na troca por salário (POLANYI, 1990) e também com a Revolução Industrial e a consequente divisão do trabalho. Atualmente, com a fragmentação da sociedade pós-moderna e com a globalização da economia, essa unidimensionalização intensificou-se.

A Inglaterra, berço da Revolução Industrial, já apresentava tais características nesse período. Segundo Karl Polanyi (1990):

O mecanismo do mercado defendia seus direitos e reivindicava seu acabamento: o trabalho humano teve que se transformar em mercadorias. O paternalismo reacionário tentara em vão resistir a essa necessidade. Fugindo aos horrores da Speenhamland,¹³ os homens correram cegamente para o abrigo de uma utópica economia de mercado. (POLANYI, 1990:127)

A transformação do trabalho humano em mercadoria numa sociedade orientada para o mercado cria a necessidade de uma área para administrar os recursos; haveria mais tarde a criação dos departamentos de recursos humanos e com eles uma série de teorias de como realizar uma gestão mais eficaz desses “recursos”.

As teorias são oriundas do conceito de *administração científica* de Taylor, que possui características bem delimitadas de divisão do trabalho na sociedade moderna. Não é objeto de

¹³ “O fluxo e refluxo do emprego industrial, alternando-se com espasmo de desemprego, transformaria ainda mais as comunidades rurais. Era preciso erguer um dique para proteger a aldeia contra a onda de salários ascendentes. Teriam que ser adotados métodos que protegessem o setor rural contra a desarticulação social, que reforçassem a autoridade tradicional, que impedissem o êxodo da mão-de-obra rural e que elevassem os salários agrícolas sem sobrecarregar o fazendeiro. Este artifício foi a Speenhamland Law.” (POLANYI, 1990:118)

estudo desta pesquisa fazer uma revisão histórica das principais teorias organizacionais mas, ao abordarmos o conceito de gestão estratégica, faz-se necessário levantar algumas referências importantes da origem dessas teorias. Plantullo coloca (2002):

Em 1903, Taylor lançou o seu livro *Princípios da administração científica*, sistematizando um estudo minucioso de como incrementar a produtividade marginal do capital. Procurou enfatizar sobremaneira o conceito de “homem certo no lugar certo”, o estudo dos tempos e movimentos, e a racionalização industrial. (PLANTULLO, 2002:27)

Mas não podemos restringir as teorias de Fredrick Winslow Taylor aos estudos de tempos e movimentos, pois elas tiveram uma abrangência maior, como nos mostra Tenório (2002):

As idéias de Taylor não ficaram restritas ao processo operacional ou, como muitos acreditam, aos estudos de tempos e movimentos. O seu enfoque e intenção, quando da publicação dos *Princípios de administração científica*, foi definir a administração como um conhecimento sistematizado e abrangente [...] O enfoque de Taylor não estava restrito, como já observarmos, à análise de tarefas, mas sim ao desenvolvimento de uma sistematização de idéias que vai da organização da produção à organização do trabalho. (TENÓRIO, 2002:137-138)

Além de Taylor, outros pensadores da época, como Ford e Fayol, desenvolveram conceitos que ajudaram a estruturar os modelos de gestão administrativa da sociedade moderna.

De acordo com Plantullo (2002), “Henry Ford idealizou o conceito de linha de produção em massa (*mass production*), em oposição ao sistema anterior, conhecido como produção artesanal (*draft production*), e que pôde substancialmente minimizar o custo dos produtos fabricados”. (PLANTULLO, 2002:28)

Tenório (2002) classifica o fordismo como “um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo, que se caracteriza pelo gerenciamento tecnoburocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados”. (TENÓRIO, 2002:140)

Assim como Ford, Henry Fayol também recebeu uma grande influência do taylorismo e segundo Plantullo (2002):

Em 1916, Henry Fayol, um engenheiro aristocrata francês, publicou *Administração geral e industrial*, cujos conceitos eram de estrutura organizacional, mas fortemente baseados nas idéias do taylorismo. Alguns autores consideram o fayolismo uma variante do taylorismo. Os princípios básicos do fayolismo eram os seguintes: planejar, organizar, dirigir, comandar, coordenar e, principalmente, controlar. O planejamento, mais tarde chamado de planejamento estratégico tradicional, objetivava investigar os fatos, bem como as tendências do passado, de sorte a prever o futuro, que seria a sua continuação. (PLANTULLO, 2002: 29)

Como podemos observar, a origem das teorias de gestão organizacional vem com a Revolução Industrial e possui características coerentes com as necessidades do surgimento de uma sociedade moderna centrada no indivíduo.

Todas essas teorias de gestão organizacional possuem como similaridade a utilização da teoria tradicional como pilar de sustentação, tendo na racionalidade instrumental sua maior referência e como exemplos práticos a divisão do trabalho e a concentração de estudos com foco no *posto de trabalho*. Zarifian (2003) entende que o posto de trabalho imobiliza o trabalhador e inibe a sua iniciativa pessoal:

O posto é ao mesmo tempo um lugar e uma função precisa dentro da organização, um tempo preciso de duração de trabalho, um conjunto de tarefas a ser realizado e uma imobilização do trabalhador, sob a pressão do ritmo de produção ou do rendimento de seu posto, imobilizado na ausência da legitimidade de sua iniciativa pessoal. (ZARIFIAN, 2003:76)

Com o advento da sociedade pós-industrial na década de 50,¹⁴ surgiram novas teorias organizacionais voltadas para um mercado de serviços, mas a manutenção dos preceitos da racionalidade instrumental e do foco no posto de trabalho em detrimento da qualificação¹⁵ profissional estão presentes em grande parte dessas teorias.

Segundo Alberto Guerreiro Ramos, “Em uma sociedade de mercado, o empregado eficiente deve ser um ator despersonalizado. Espera-se dele que acate as determinações impostas, de cima para baixo, e que definem o papel que tem que desempenhar”. (RAMOS, 1981:98)

Em uma sociedade centrada no mercado, existe uma escassez de modelos de gestão organizacionais baseados na Teoria da Ação Comunicativa. Considera-se que esse tipo de ação social propõe um novo paradigma em que “somente pode ser considerado capaz de responder por seus atos aquele que seja capaz, como membro de uma comunidade de comunicação, de orientar sua ação com pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas”. (TENÓRIO, 2002b:126)

A supremacia da racionalidade instrumental, em uma sociedade centrada no mercado, em detrimento de uma racionalidade baseada na Teoria da Ação Comunicativa, na qual o *mundo da vida* dos indivíduos que atuam nesse contexto não é considerado, agrava os conflitos e as crises nas relações humanas no ambiente organizacional. Segundo Schutz (1970):

O mundo da vida cotidiana significará o mundo intersubjetivo que existia muito antes do nosso nascimento, vivenciado e interpretado por outros, nossos

¹⁴ O ano de 1956, nos EUA, marca o surgimento da sociedade pós-industrial, quando o setor terciário superou o número de trabalhadores do setor industrial e agrícola. (TENÓRIO, 2004)

¹⁵ “Chamamos de ‘qualificação’ o que sobressai dos recursos (em conhecimento, habilidade, comportamento...) adquiridos por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de diversas atividades profissionais.” (ZARIFIAN, 2003:36)

predecessores, como um mundo organizado. Ele agora se dá à nossa experiência e interpretação. Toda interpretação desse mundo se baseia num estoque de experiências anteriores a ele, às nossas próprias experiências e àquelas que nos são transmitidas por nossos pais e professores, as quais, na forma de “conhecimento à mão”, funcionam como um código de referência. (SCHUTZ, 1970:72)

Com o intuito de minimizar os conflitos das relações humanas nas organizações, decorrentes em sua maioria da não-consideração do “mundo da vida” dos indivíduos, e com o objetivo de atingir um melhor desempenho, mais tarde ocorreria o advento das teorias comportamentais para o estudo das organizações. Essas teorias têm como principal característica o estudo do comportamento humano e a sua utilidade para direcioná-lo em prol de um maior êxito mercantil. O estudo foi conceituado por Alberto Guerreiro Ramos como a “síndrome comportamentalista”. Segundo ele, a “síndrome comportamentalista surgiu como consequência de um esforço histórico sem precedentes para modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade”. (RAMOS, 1981:51)

Utilizando uma nomenclatura proveniente de uma sociedade orientada para o mercado, podemos considerar que os maiores “clientes” dessa nova teoria foram os departamentos de recursos humanos das organizações, que receberam a incumbência de propor políticas que direcionassem o comportamento dos indivíduos para atenderem às necessidades estratégicas da organização, ao mesmo tempo em que viam no seu estudo a oportunidade de minimizar possíveis conflitos entre o capital e o trabalho. A proposta não era de auxiliar o desenvolvimento de sujeitos/agentes críticos de ação no ambiente organizacional considerado o seu “mundo da vida”, mas de modelar comportamentos para atingir os resultados estratégicos esperados pelo capital. Alberto Guerreiro Ramos (1981) distingue as diferenças entre comportamento e ação:

O comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências, uma capacidade – como assinalou corretamente Hobbes – que o ser humano tem em comum com os outros animais. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em consequência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores. Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado apenas por causas eficientes.

Em contraposição, a ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta. A eficiência social e organizacional é uma dimensão incidental e não fundamental da ação humana. Os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais – e não apenas causas eficientes – influem no mundo em geral. Assim, a ação baseia-se na estimativa utilitária das consequências, quando muito, apenas por acidente. (RAMOS, 1981:50-51)

Esta breve retrospectiva das origens do pensamento das teorias organizacionais serve para questionarmos por que ainda hoje, no século XXI, estamos utilizando este referencial teórico para desenvolver teorias e para tratar dos conflitos de relações humanas oriundos de uma sociedade pós-indústria.

A falta de uma reflexão crítica a respeito dessas teorias e a criação de outras “novas” fundamentadas nos mesmos preceitos da sociedade industrial e da racionalidade instrumental aumentam o conflito dentro das organizações e diminuem a possibilidade de qualificação profissional e desenvolvimento humano, solapando a oportunidade de construção de sujeitos críticos e autônomos.

Atualmente, as organizações do segundo setor continuam utilizando práticas de gestão administrativas baseadas nesses preceitos e o terceiro setor, por sua vez, na tentativa de se “profissionalizar”, vem empregando as mesmas teorias para desenvolver os seus modelos de gestão, em especial aqueles de gestão de pessoas. Se para o segundo setor esses preceitos baseados na racionalidade instrumental são incompatíveis com o contexto da sociedade atual, o que nem sempre se traduz em resultados de negócios efetivos, para o terceiro setor, além dessas teorias também serem contraproducentes, elas são conflitantes com a proposta de promover a inclusão social e auxiliar na consolidação de uma sociedade democrática.

Para Tenório (2002b):

Os frankfurteanos da primeira geração vêem o fenômeno da racionalidade instrumental como um fato inibidor da emancipação do homem, quer nos espaços reservados à cultura, nos quais eles analisaram o fenômeno da indústria cultural, quer nos espaços reservados à produção, que eles perceberam como a tecnificação ou unidimensionalização do homem. (TENÓRIO, 2002b:119)

Uma alternativa para desenvolver modelos de gestão para organizações do terceiro setor é a proposta de gestão social desenvolvida por Tenório (2002b) em seu livro *Tem razão a administração?*

A partir da base conceitual da teoria crítica da Escola de Frankfurt, em especial o conceito da Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas (1987), Tenório (2002b) sugere um significado para gestão social, fazendo um contraponto com a gestão estratégica utilizada no segundo setor, que tem como base a teoria tradicional.

Por teoria tradicional os frankfurteanos entendem todo o conhecimento positivista, onisciente, que procura estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submetê-las à prova. Visa ao conhecimento puro antes que à transformação social. Trabalha os fatos sociais como fatos quase neutros, análogos às ciências naturais [...] Portanto, ao isolar os fatos sociais, eles podem ser delimitados e quantificados, mas ao mesmo tempo são reificados. (TENÓRIO, 2002b, 115-16)

O significado proposto por Tenório (2002b) para gestão social visa ao rompimento do legado da teoria tradicional no desenvolvimento do modelo de gestão organizacional e na reificação do homem e sugere um modelo de gestão voltado para os princípios da teoria crítica. A teoria crítica possui diversas características importantes para o desenvolvimento de um modelo de gestão social para o terceiro setor, visto que são reflexivas, emancipatórias e auxiliam no desenvolvimento do sujeito/agente de ação. Conforme é exemplificado por Guess (1988):

1. Teorias críticas têm posição especial como guias para ação humana, visto que:

a) elas visam produzir esclarecimentos entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses;

b) elas são inerentemente emancipatórias, isto é, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente, auto-imposta, a autofrustração da ação humana consciente.

2. Teorias críticas têm conteúdo cognitivo, isto é, são formas de conhecimento.

3. Teorias críticas diferem epistemologicamente das teorias em ciências naturais, de maneira essencial. As teorias em ciência natural são “objetificantes”; as teorias críticas são “reflexivas”.

(GUESS, 1988, p.8 apud TENÓRIO, 2002b:116)

Em contrapartida, a teoria tradicional possui características que minimizam a capacidade de promover a autonomia dos atores sociais envolvidos na gestão de uma organização do terceiro setor, considerando que:

a) a teoria tradicional é inadequada para analisar ou entender a vida social;

b) a teoria tradicional analisa somente o que vê, aceita a ordem social presente, obstruindo qualquer possibilidade de mudança, o que conduz ao quietismo político;

c) a teoria tradicional está intimamente relacionada e é fator de sustentação da dominação tecnológica na sociedade tecnocrática em que vivemos.

(TENÓRIO, 2002:40)

Segundo Tenório (2002), os modelos de gestão organizacional do primeiro e do segundo setores são baseados nos conceitos da teoria tradicional e da ação estratégica, intitulados modelos de *gestão estratégica*. Tenório (2002b) entende como gestão estratégica:

Um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático entendemos toda a ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas. (TENÓRIO, 2002b:123-124)

O modelo de gestão estratégico não necessita de uma base democrática e dialógica para o seu desenvolvimento e nem para a sua aplicação. A falta de reflexividade crítica é aquela que inviabiliza a emancipação do homem, caracterizando-se como um modelo de dominação que se legitima, a partir da racionalidade (considerando as teorias weberianas),¹⁶ no caso da racionalidade instrumental que sustenta a ação estratégica. Tenório atesta (2002):

Habermas, da segunda frankfurteana, concorda que a razão instrumental dificulta a autonomia social dos indivíduos à medida que o mundo da vida, substância estruturante da pessoa humana, é submetido à razão funcional através de ações estratégicas. (TENÓRIO, 2002:119)

A ação estratégica – ação social decorrente da gestão estratégica – fundamenta-se no utilitarismo, que para uma sociedade centrada no mercado pode ser de grande valia, mas que não se traduz em autonomia para os atores sociais envolvidos neste modelo de gestão. O utilitarismo não abre espaço para o diálogo e para a solidariedade, portanto, é excludente e opressor e não possui convergência com a missão proposta para o terceiro setor.

Como alternativa de modelo de gestão para o terceiro setor, Tenório (2002b) propõe o modelo de gestão social fundamentado na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1987).

No contexto da gestão social orientada pela racionalidade comunicativa, os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente e no qual todos os participantes exponham suas argumentações. Existe argumento quando os requisitos de validade se tornam explícitos em termos de até que ponto podem ser oferecidas boas razões para eles, em lugar da coação ou da força. Estes argumentos são expostos através da razão, do conhecimento, portanto, discursivamente. Quem fala expõe suas idéias de maneira racional e quem ouve reage tomando posições motivadas também pela razão. (TENÓRIO, 2002:126-127)

Partindo da proposta conceitual elaborada por Tenório (2002b), pretendemos desenvolver um modelo de *gestão pelas competências* para ONGs fundamentado nas premissas da Teoria da Ação Comunicativa e que possa representar uma alternativa de gestão social para as organizações do terceiro setor.

Para promovermos uma reflexão crítica a respeito da adoção do conceito de competências nos modelos de gestão, descreveremos no próximo capítulo as principais diferenças entre os modelos de gestão por competências elaborados para o segundo setor, baseados na racionalidade instrumental, e o modelo de *gestão pelas competências* que vamos desenvolver para o terceiro setor, baseado na gestão social proposta por Tenório (2002).

¹⁶ “Weber mostra que a racionalização não conduz o homem à emancipação, mas sim ao seu crescente aprisionamento em sistemas que o reificam.” (TENÓRIO, 2002:42) - Ver Weber, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília: Unb, 2000.

IV – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS versus GESTÃO PELAS COMPETÊNCIAS

O termo “competências” possui inúmeras definições, utilizadas por diversos autores de diferentes formações – de pedagogos a advogados, de sociólogos a autores anônimos do universo da sabedoria popular – mas é no meio empresarial que esse conceito ganhou maior força nas últimas décadas.

A maciça utilização do termo “competências” em diferentes áreas e esferas reacendeu a discussão de seu significado, da sua utilização e da sua aplicação por parte dos cientistas sociais, como é elucidado por Ropé & Tanguy (1994):

O mesmo tipo de uso se propaga na esfera do trabalho, sobretudo no meio dos “recursos humanos” e sob formas similares; similitudes que permitem pensar que, além de um efeito de moda, a noção de competência contribui para modelar uma realidade social enquanto pretende justificá-la. São fatos e observações que levam os cientistas sociais a questionarem os usos dela feitos, inclusive por eles mesmos. Isso mostra nossa intenção de problematizar a noção de competências como noção construída pela prática social e pela prática científica e de elucidar as mudanças que ela designa, a fim de evidenciar a natureza dos processos que engendram tais mudanças e dizer se estamos diante de novas configurações ou se as configurações anteriores se apresentam sob novas roupagens. (ROPÉ & TANGUY, 1994:18-19)

Compartilhamos dos questionamentos propostos por Ropé & Tanguy (1994) e concentramos nossas indagações numa dúvida sobre a utilização do conceito de competências: sua abordagem enquadra-se nas referências da gestão estratégica ou existe a possibilidade de utilizarmos este conceito com base na abordagem da gestão social?

Partindo da polissemia do conceito de competências, acreditamos que para entender melhor as suas características precisamos inicialmente captar a sua origem, como nos mostra Isambert-Jamati (1994):

O termo competência (no singular) e os de sua família (competir, competente, competentemente) pertenciam, no fim da Idade Média, à linguagem jurídica. Os juristas declaravam, por exemplo, que tal tribunal era competente para um dado tipo de julgamento, porém, cabia aos juristas de determinada instância e não de uma outra atribuírem a um homem ou a uma instituição a competência para realizar certo ato, ato que se tornava assim juridicamente válido. (ISAMBERT-JANARTI in ROPÉ e TANGUY, 1994:103)

Da sua origem jurídica ao Novo Dicionário Aurélio, temos as seguintes definições para o termo:

[Do lat. tard. *competentia*.]

S. f.

1. Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões.

2. Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.
3. Oposição, conflito, luta.
4. E. Ling. Conhecimento lingüístico, parcialmente inato e parcialmente adquirido, que permite a um indivíduo falar e compreender a sua língua. [Cf., nesta acepç., desempenho (5).]

Com uma base conceitual similar à segunda definição do Novo Dicionário Aurélio para o termo competência – em que capacidade, aptidão e habilidade estão presentes – é que os administradores e os demais pensadores do meio empresarial desenvolveram o modelo de gestão por competências. No universo dos estudos organizacionais existe uma diversidade de autores que abordam esse tema, como Dutra (2001), Fleury (2000), Prahalad e Hamel (1995), Parry (1996), Durand (1998), Picarelli e Wood (1999) e Zarifiam (2001), para citarmos apenas alguns mais recorrentes. De todos esses autores, Prahalad e Hamel ganharam um espaço maior nas organizações no início da década de 90 por serem alguns dos precursores do tema aplicado à gestão de negócios. Segundo os próprios autores, já em 1977, quando Prahalad era professor assistente recém-contratado da Universidade de Michigan e Hamel era aluno do doutorado da mesma universidade, eles compartilhavam de idéias diferentes, mas acima de tudo possuíam as mesmas crenças: “ambos acreditávamos que o teste definitivo das pesquisas realizadas nas escolas de administração é seu significado para os gerentes. Ambos estávamos profundamente preocupados com a capacidade das grandes empresas de manterem a vitalidade competitiva”. (HAMEL e PRAHALAD, 1995:11)

Seguindo esses objetivos e buscando as soluções, a teoria da identificação das competências essenciais de cada organização, como forma de aumentar a competitividade das empresas, foi amplamente aplicada nas organizações do segundo setor. Segundo Prahalad e Hamel, “uma competência essencial é exatamente o que está implícito no termo: uma aptidão, uma habilidade”. (HAMEL e PRAHALAD, 1995:241)

Assim, a partir da década de 90, o sistema de gestão por competências aparece no segundo setor como uma estratégia de negócios e na mesma década, como desdobramento do modelo, a área de recursos humanos das organizações desse setor utiliza-se de seus conceitos para alinhar sua prática de gestão de pessoas à missão e à estratégia de negócio dessas organizações, as quais têm como principal estratégia aquela que era, e continua sendo, a geração de melhores resultados de negócios.

No segundo setor, é recorrente a utilização do conceito de competências mantendo a abordagem da gestão estratégica, inclusive no uso de uma base conceitual que privilegia o êxito dos resultados de negócios, a competição e o foco do custo-benefício das ações do

modelo de gestão por competências. Para exemplificar esta constatação, mencionamos a seguir os principais conceitos empregados pelo segundo setor e detalhamos dois modelos usualmente utilizados por ele: o modelo desenvolvido por Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury, da Universidade de São Paulo - USP e o outro, de Joel Souza Dutra, também da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), este último amplamente empregado em organizações do segundo setor no Brasil. Para fazermos referência aos modelos adotados pelo segundo setor, como aqueles desenvolvidos por Fleury e Dutra, vamos utilizar a terminologia de gestão por competências, considerando que é o termo usualmente aplicado por este setor.

Um dos conceitos de maior uso sobre o tema no segundo setor é o de Scott B. Parry (1996), no qual competência é:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido a partir de padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.
(PARRY, 1996:49)

O conceito desenvolvido por Parry é permeado de considerável influência da lógica da racionalidade instrumental, na qual a busca da utilidade do conceito para gerar melhores desempenhos, a partir de padrões preestabelecidos, visando gerar e otimizar os resultados estratégicos. O conceito serve de meio para que, através desse novo modelo de gestão por competências, exista um direcionamento eficiente do investimento financeiro da empresa destinado a programas de treinamento, aumentando a produtividade do posto de trabalho e, conseqüentemente, gerando maiores resultados de negócios para ela.

O modelo baseado nessa lógica prioriza as competências necessárias para o posto de trabalho em detrimento de competências importantes para o desenvolvimento da formação contínua do sujeito. A reflexão crítica dos envolvidos no modelo, um desenvolvimento mais ampliado para a qualificação profissional e a autonomia do ator social implicado nessa gestão não são contemplados na construção dos modelos de gestão por competências elaborados no segundo setor.

Esta abordagem é pertinente a um modelo de gestão para o segundo setor que objetiva aumentar os resultados operacionais e estratégicos, visando atingir a principal finalidade do setor, que é a geração do lucro.

Outros autores brasileiros também desenvolveram suas pesquisas baseados na mesma lógica da racionalidade instrumental abordada por Parry (1996). Fleury (2000), ao construir a sua metodologia de gestão por competências, busca uma antítese da proposta de Parry (1996),

adotando o conceito de Zarifian (1994), “assumindo a competência como inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações” (FLEURY, 2000:19), mas desenvolve um modelo voltado para a gestão estratégica a ser aplicado em organizações do segundo setor.

Fleury (2000) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2000:21)

Ao abordar o modelo para o segundo setor, Fleury (2000) reforça a importância de desenvolver um modelo de gestão por competências alinhado à estratégia de negócios da empresa, considerando três tipos que as empresas utilizam para relacionar-se e para competir no mercado: excelência operacional, inovação do produto e orientação para serviço.

Segundo a mesma autora, o direcionamento dado ao modelo de gestão por competências para a abordagem estratégica das organizações do segundo setor poderá criar um “círculo virtuoso”, já que:

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias à cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa. (FLEURY, 2000:24)

Saindo da abordagem macro do conceito de gestão por competências alinhado à estratégia de negócios das empresas e partindo para uma outra de formação de competências individuais para os funcionários que trabalham em uma organização do segundo setor, Fleury (2000) propõe o seguinte modelo dividido em três blocos de competências:

Bloco	Tipo de Competência	Descrição
1	Competências de Negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
2	Competências Técnico-profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
3	Competências Sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em grupos.

Fonte: Fleury, 2000:24

Comparando o modelo apresentado por Fleury com outros modelos desenvolvidos no Brasil, o dela é o que apresenta maior amplitude de definições conceituais das categorias de competências, inclusive privilegiando competências sociais importantes para a interação, a comunicação e o trabalho em grupos. Mesmo com uma abordagem mais ampla, a sua proposta possui características consideráveis de um modelo voltado para o segundo setor, principalmente no tratamento dado às “competências de negócio”, que visam à relação com o mercado, os clientes e os competidores, características estas fundamentais para a aplicação deste tipo de modelo no segundo setor, mas que inviabilizam a sua utilização no terceiro setor, já que reforçam os conceitos de gestão estratégica.

Outro modelo desenvolvido no Brasil e muito aplicado no segundo setor é aquele elaborado por Joel Dutra, da USP, que possui uma pesquisa expressiva sobre o tema no segundo setor, com aplicações práticas em diversas organizações deste setor e realizadas, a partir da liderança de Dutra, pela equipe de consultoria da USP/FEA. Conforme declaração do próprio Joel Dutra (2004):

Após a segunda metade dos anos 90, realizamos inúmeros projetos de intervenção em organizações de diferentes tamanhos, origem de capital e setor de atividade econômica. Presentemente, é possível contabilizar 32 trabalhos de intervenção direta para concepção e implementação de sistemas integrados de gestão em empresas com faturamento acima de US\$ 100 milhões/ano e com mais de mil empregados, além do acompanhamento da experiência em 19 empresas na revisão de sistemas de gestão de pessoas por competência. Esse conjunto de experimentos permitiu consolidar a utilização do conceito de competência e abordagens metodológicas para concepção e implementação. (DUTRA, 2004:33)

Segundo Dutra (2001), “as pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade e exploração de oportunidades de negócios”. (DUTRA, 2001:27)

Partindo desse conceito de pessoas atuando numa organização do segundo setor, Dutra (2004) acredita que:

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre as partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho. (DUTRA, 2004:85)

Para desenvolver este sistema de gestão de pessoas articulado com a estratégia de negócios das organizações do segundo setor, o autor considera que:

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva determinadas atribuições e responsabilidades. Contudo, essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente. (DUTRA, 2001:28)

Para reforçar a importância de “instrumentalizar” o conceito de competências, Dutra (2001) une esse conceito aos de “entrega”, “complexidade” e “espaço organizacional” definidos por ele como importantes para que as organizações do segundo setor atinjam nos negócios os resultados esperados.

Dutra (2001) atesta que o conceito de “entrega” alinhado ao de competências auxilia as organizações do segundo setor no alcance dos resultados estratégicos esperados. Para ele :

O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos assegurar que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita. (DUTRA, 2001:28).

Além do conceito de “entrega”, os de “complexidade” e de “espaço ocupacional” também são apropriados por este autor para definir o modelo de gestão de pessoas por competências para as empresas do segundo setor.

Dutra declara que “o conceito de complexidade permite-nos avaliar o nível da entrega e da agregação de valor das pessoas. O processo de valorização dos indivíduos no mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa ou o negócio”. (DUTRA, 2001:29)

Assim, “entrega” define o quanto este indivíduo consegue trazer de resultados para a empresa; “complexidade” exprime quão difícil é a sua responsabilidade e as suas atribuições; “espaço ocupacional” determina a área que o indivíduo tem para exercer as suas atribuições. Espaço ocupacional seria um conceito similar ao de “posto de trabalho” criticado por Zarifian (2001). Dutra (2004) amplia o conceito de posto de trabalho e apresenta a seguinte definição para o de espaço organizacional, adotado no seu modelo de gestão por competências:

O espaço ocupacional surgiu inicialmente como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Se uma pessoa agrega valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não é necessário promovê-la para que possa agregar valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa. Esse processo, que chamaremos de ampliação do espaço organizacional, ocorre em função de duas variáveis: as necessidades de empresas, negócios ou meio e a competência da pessoa em atendê-las. (DUTRA, 2004:51)

A união desses três conceitos visa à geração de resultados estratégicos para a empresa e, de acordo com Dutra (2000), o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização. Este desenvolvimento é limitado ao retorno efetivo do indivíduo para o negócio das organizações do segundo setor. Conforme o autor ressalta:

Em primeiro lugar, precisamos nos perguntar em que consiste o desenvolvimento de um indivíduo dentro de uma organização. O desenvolvimento é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (DUTRA, 2001:30)

Os modelos de gestão por competências de Dutra e de Fleury são coerentes com a orientação da gestão estratégica do segundo setor, mas a sua aplicação torna-se incompatível no terceiro setor, tendo em vista, o propósito de inclusão social que este setor apresenta. Especificamente para a gestão de uma ONG precisamos encontrar alternativas mais coerentes com esta missão. Não podemos restringir o desenvolvimento de uma pessoa que atua no terceiro setor à sua capacidade de assumir mais responsabilidades ou de “agregar” valor ou resultados para a organização. Compartilhamos de uma visão mais ampliada de desenvolvimento de pessoas, segundo a qual é considerado todo o seu potencial de crescimento individual e coletivo, suas intersubjetividades, suas histórias, suas trajetórias, seus valores – fatores tão necessários na formação de sujeitos críticos capazes de proporem soluções em conjunto com os demais sujeitos a partir de uma postura ética e participativa, construindo e reconstruindo conhecimentos que serão importantes para o desenvolvimento institucional da ONG, assim como para a trajetória pessoal de cada ator social envolvido neste processo.

A complexidade dos desafios de inclusão social que o terceiro setor enfrenta não é condizente com um modelo de gestão por competências que seja baseado nas características da racionalidade instrumental da gestão estratégica, como os modelos propostos por Dutra (2001) e Fleury (2000).

A restrição do indivíduo à uma atuação instrumental não facilita e nem abre espaço para a reflexão crítica, além de não-considerar o “mundo da vida” das pessoas, dificultando a atuação de sujeitos de ação capazes de promoverem a sua autonomia, a dos beneficiários de uma ONG e a da própria instituição.

Segundo Zarifian (2003), modelos que adotam características que divergem dessas premissas aumentam o isolamento do indivíduo, destruindo laços sociais e quebrando o sentido de solidariedade. Zarifian (2003) declara: “trata-se agora de partir dos assalariados e construir com eles, a partir de situações que realmente enfrentaram, as competências que são mobilizadas (mobilizáveis)”. (ZARIFIAN, 2003:167)

A proposta de expandir um modelo de gestão de pessoas baseado em competências no terceiro setor, sustentado pela gestão social, no qual abrimos espaço para o desenvolvimento de competências coletivas e individuais de todos os atores sociais que trabalham em uma ONG, encontra convergência com a proposta de educação da UNESCO que acredita “[...] no papel essencial da educação no desenvolvimento contínuo, tanto das pessoas como das sociedades” (DELORS, 2004:11), entendendo que “a educação ocupa cada vez mais espaço na vida das pessoas à medida que aumenta o papel que estas desempenham na dinâmica da sociedade moderna”. (DELORS, 2004:103)

Segundo a UNESCO, esta educação continuada ao longo da vida deverá contemplar todas as esferas e as áreas de atuação do sujeito.

Descobrir e cultivar os talentos é uma tarefa que não cabe somente à escola [...] Quanto às Organizações Não-Governamentais (ONGs), podem desempenhar um papel decisivo ajudando as comunidades a assumirem suas responsabilidades sociais. Podem ser muito úteis contribuindo para a sensibilização e a eficiência e promovendo a participação de todos os membros da comunidade. (IN’AM AL-MUFTI, in DELORS, 2004:212)

Assim, entendemos que as ONGs possuem um importante papel no desenvolvimento e na formação de sujeitos críticos na comunidade onde atua. Esse papel torna-se crível a partir de uma atuação reflexiva das pessoas que trabalham nessas ONGs. Acreditamos que o crescimento dos funcionários poderá ser auxiliado com a implementação de um modelo de gestão de pessoas que contemple o seu progresso crítico. Privilegiando uma gestão de pessoas voltada para a participação e para a reflexão crítica, poderemos contribuir para a formação de um ambiente organizacional que abranja uma educação ampliada. Considerando o conceito de educação ampliada de Delors (2004):

Uma nova concepção ampliada de educação devia fazer com que todos pudessem descobrir, reanimar e fortalecer o seu potencial criativo – revelar o tesouro escondido em cada um de nós. Isto supõe que se ultrapasse a visão

puramente instrumental da educação, considerada como a via obrigatória para obter certos resultados (saber-fazer, aquisição de capacidades diversas, fins de ordem econômica), e se passe a considerá-la em toda a sua plenitude: realização da pessoa que na sua totalidade, aprende a ser. (DELORS, 2004:90)

Entendemos que a utilização da proposta da UNESCO para a educação, que propõe quatro competências fundamentais para o desenvolvimento das pessoas, é uma referência importante para consolidar o conceito de competência aplicado no terceiro setor e para implementar pesquisa em uma ONG que atua diretamente com o desenvolvimento educacional de jovens e crianças, como é a proposta do Instituto Bola Pra Frente.

Segundo a UNESCO, “a educação deve transmitir, de fato, maciça e eficaz, cada vez mais saberes e saber-fazer evolutivo adaptados à civilização cognitiva, pois são as bases das competências do futuro”. (DELORS, 2004:89) Para atender a esta premissa, uma comissão de especialistas com representatividade em diversos países redigiu, no período de março de 1993 a setembro de 1996, um relatório que propõe uma nova abordagem para o modelo educacional, no qual o indivíduo deveria ao longo da vida progredir em quatro competências essenciais para a sua atuação na sociedade moderna: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos/aprender a viver com os outros, aprender a ser.

A seguir apresentamos o detalhamento dessas quatro competências que servirão de referência para o desenvolvimento desta pesquisa.

Competência	Conceito
Aprender a Conhecer	“Este tipo de aprendizado que visa não tanto à aquisição de um repertório de saberes codificados, mas antes ao domínio dos próprios instrumentos do conhecimento pode ser considerado, simultaneamente, como um meio e como uma finalidade da vida humana. Meio, porque se pretende que cada um aprenda a compreender o mundo que o rodeia, pelo menos na medida em que isso lhe é necessário para viver dignamente, para desenvolver as suas capacidades profissionais, para se comunicar. Finalidade, porque seu fundamento é o prazer de compreender, de conhecer, de descobrir. Apesar de os estudos sem utilidade imediata estarem desaparecendo, tal a importância dada atualmente aos saberes utilitários, a tendência para prolongar a escolaridade e o tempo livre deveria levar adultos a apreciarem, cada vez mais, as alegrias do conhecimento e da pesquisa individual.” (DELORS, 2004:90-91)

Competência	Conceito
Aprender a Fazer	“Aprender a conhecer e aprender a fazer são, em larga medida, indissociáveis [...] nas sociedades assalariadas que se desenvolveram ao longo do século XX; a substituição do trabalho humano pelas máquinas tornou-o cada vez mais imaterial e acentuou o caráter cognitivo das tarefas, mesmo na indústria, assim como na importância dos serviços na atividade econômica [...] Aprender a fazer não pode, pois, continuar a ter o significado simples de preparar alguém para uma tarefa material bem determinada, para fazê-lo participar no fabrico de alguma coisa. Como consequência, as aprendizagens devem evoluir e não podem mais ser consideradas como simples transmissão de práticas mais ou menos rotineiras, embora estas continuem tendo um valor formativo que não é de se desprezar.” (DELORS, 2004:93)
Aprender a Viver Juntos	Numa sociedade multicultural e repleta de conflitos, essa competência assume uma grande importância na promoção de uma convivência saudável com o outro. Segundo Delors (2004), tal competência deve ser desenvolvida por duas vias complementares: “Num primeiro nível, a descoberta progressiva do outro. Num segundo nível, e ao longo de toda vida, a participação em projetos comuns, que parece ser um método eficaz para evitar conflitos latentes”. (DELORS, 2004:97)
Aprender a Ser	O desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade representa uma base importante para a formação de sujeitos críticos: “a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa – espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida”. (DELORS, 2004:99)

Fonte: DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir** - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI – 9.ed - São Paulo: Cortez; Brasília, DF:MEC:Unesco, 2004.

Para elaborar a abordagem conceitual de competências para esta pesquisa, vamos partir das quatro competências propostas pela UNESCO para a educação, considerando que o seu aprendizado não se restringe a um único momento da vida: “[...] os tempos e as áreas de educação devem ser repensados, completar-se e interpenetrar-se de maneira que cada pessoa, ao longo de toda a vida, possa tirar o melhor partido de um ambiente educativo em constante ampliação”. (DELORS, 2004:101). Partindo dessa perspectiva, entendemos que o ambiente organizacional de uma ONG centrado em uma proposta de gestão social pode apresentar algumas oportunidades de aprendizado e de construção e reconstrução de competências. Acreditamos que a ampliação do espaço de aprendizado educacional do sujeito a partir de uma reflexão crítica contribui a longo prazo para o desenvolvimento de sociedades efetivamente mais prósperas. Como é ressaltado por Delors (2004):

[...] Mais do que nunca a educação parece ter como papel essencial conferir a todos os seres humanos liberdade de pensamento, discernimento, sentimentos

e imaginação de que necessitam para desenvolver os seus talentos e permanecerem, tanto quanto possível, donos do seu próprio destino. Este imperativo não é apenas de natureza individualista: a experiência recente mostra que o que poderia aparecer, somente, como uma forma de defesa do indivíduo perante um sistema alienante ou tido como hostil é também, por vezes, a melhor oportunidade de progresso para as sociedades. A diversidade das personalidades, a autonomia e o espírito de iniciativa, até mesmo o gosto pela provocação são os suportes da criatividade e da inovação. Para reduzir a violência ou lutar contra os diferentes flagelos que afetam a sociedade, os métodos inéditos retirados de experiências no terreno já deram prova de sua eficácia. (DELORS, 2004:100)

Como existe uma escassez de bibliografia sobre o tema gestão de pessoas baseada no conceito de competências no terceiro setor e visando minimizar os possíveis ranços da abordagem do tema no segundo setor, nossa proposta para esta pesquisa é unir a abordagem apresentada pela UNESCO ao conceito formulado pelo sociólogo francês Philippe Zarifian (2001) para uma nova lógica do conceito de competências, na qual “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. (ZARIFIAN, 2003:139) A partir desse conceito, Zarifian (2003) propõe um desafio na mudança da relação do trabalhador com o trabalho, baseado em um novo modelo de competência, com a alteração do foco do posto de trabalho para a qualificação que gera mais autonomia e iniciativa: “o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador”. (ZARIFIAN, 2003:75) Segundo o autor (2001):

O trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo tem diante de uma situação profissional [...] esse retorno do trabalho à competência do indivíduo que o exerce coloca, simultaneamente, a variabilidade e a “evolutibilidade” das próprias ações profissionais, em razão não unicamente da variabilidade das situações, mas também do entendimento que o indivíduo e a rede do trabalho na qual está inserido podem ter das situações profissionais em dado momento. (ZARIFIAN, 2001:56)

Esse “retorno do trabalho à competência do indivíduo” não acontece nos modelos de gestão por competências utilizados no segundo setor, como os que foram descritos anteriormente. No modelo de competência proposto por Zarifian (2003), “todo indivíduo se torna ao mesmo tempo, sujeito e ator”. (ZARIFIAN, 2003:84)

Para fazermos um contraponto a esses modelos de gestão por competências, vamos utilizar para desenvolver esta pesquisa o termo *gestão pelas competências*. A designação de uma outra titularidade para o modelo de gestão de pessoas baseado em competências não significa simplesmente uma mudança semântica ou uma mera substituição de preposições – “por”/ “pelas” – mas visa a definição de uma proposta voltada para o desenvolvimento das

competências individuais e coletivas de um grupo de sujeitos que trabalha em uma ONG, que utiliza como base a gestão social.

O termo “*gestão pelas competências*” foi mencionado por Zarifian (2003) ao exemplificar a dicotomia dos modelos propostos pela área de recursos humanos e as necessidades de desenvolvimento de competências dos funcionários. A seguir, para elucidar a importância da utilização de um novo termo, transcreveremos o trecho abordado por Zarifian (2003):

Consideremos o exemplo de um chefe de oficina em uma pequena e média empresa (PME) de móveis, situada na região do Jura. Quando o entrevistei, nessa época, ele, *grosso modo*, respondeu o seguinte:

“a produção de minha oficina está se tornando complexa. Estamos introduzindo máquinas com comando numérico. Trabalhamos cada vez mais conforme o desejo do cliente. As exigências de qualidade e de personalização dos produtos encomendados pelos clientes não param de aumentar, e só poderemos sobreviver se dermos conta delas. Não conheço realmente os meus trabalhadores. Não sei exatamente o que eles podem fazer. A grande maioria tem a classificação de OS, o que não quer dizer estritamente nada. Não conheço as competências de nenhum deles, e sei menos ainda a maneira de desenvolvê-las e valorizá-las. Sinto-me totalmente travado diante da abordagem em termos de postos. Sonho com o dia em que poderemos gerenciar de acordo com as competências de cada pessoa da oficina e reconhecê-las em salários.”

Importa destacar que o aparecimento explícito da temática da competência não provém do meio da gestão dos recursos humanos. Aqui, são operacionais que mostram um desejo, uma vontade, embora estejam constatando que os sistemas estão bloqueados (permanecem bloqueados pela temática do posto de trabalho e das prescrições das tarefas). Ao longo de um período, e fora algumas raras exceções, os responsáveis pelo RH¹⁷ serão antes freios: retraduzirão as aspirações novas em dispositivos (burocráticos), dando início a um verdadeiro diálogo de surdos entre eles e os operacionais. Os responsáveis pela gestão de recursos humanos, particularmente nas grandes empresas, vislumbram montar sistemas complexos de gestão de competências, frequentemente qualificados de “gestão antecipada de empregos e competências” (Gaec), sem previamente se interrogarem sobre a mudança do modelo de referência e, portanto, sem romperem com a qualificação do emprego. Enquanto os operacionais têm como maior preocupação gerenciar a performance de sua unidade “pela” mobilização das competências, os responsáveis pelo RH tentam, influenciados pelos trabalhos dos anglo-saxões, concretizar fórmulas de “gestão de capital humano” de longo prazo, ditas fórmulas de gestão das competências, acreditando que se trata da mesma coisa, mas não é de forma alguma o caso.

O chefe de oficina cujo discurso evoquei não pensava um segundo sequer em capital humano, nem mesmo em recursos humanos. Ele apresentava um problema prático: como fazer para que o pessoal desenvolvesse seu potencial de competências para encarregar-se das novas condições de produção surgidas no setor de móveis. Gestão *das* competências (para o pessoal de RH) em oposição à gestão *pelas* competências (para os operacionais): o contraditório debate já havia sido lançado, e até hoje permanece. (ZARIFIAN, 2003:61-62)

¹⁷ Recursos Humanos.

A utilização do termo gestão pelas competências, mencionado por Zarifian (2003), visa a um contraponto ao conceito de gestão de capital humano e aos modelos de gestão das competências, ou o mais usual, gestão por competências, propostos pelas áreas de recursos humanos das organizações do segundo setor que não contemplam um diálogo com os sujeitos que efetivamente atuam no processo de trabalho.

Ao adotarmos o termo gestão pelas competências, buscamos quebrar a referência aos modelos de gestão por competências que têm como propósito a geração imediata de resultados operacionais ou estratégicos. Em contrapartida, o modelo de gestão pelas competências baseado na gestão social tem como objetivo o desenvolvimento institucional da ONG e o das competências de cada um dos sujeitos envolvidos no processo e inseridos nesse contexto organizacional. A partir de uma abordagem participativa e da gestão social, reforçamos o processo de aprendizagem, considerando a ampliação do ambiente educacional proposto pela UNESCO.

Zarifian (2003) apresenta um modelo de gestão pelas competências que atua na busca da qualificação e do desenvolvimento dos diversos atores sociais envolvidos no processo, que tem como base o modelo de profissão, em detrimento dos modelos de gestão por competências cujo foco é o modelo de posto de trabalho, característica preponderante dos modelos tayloristas.

O modelo da profissão, como se sabe, tem raízes profundas na nossa história; começou a ser construído nas corporações artesanais urbanas [...] a institucionalização de sua transversalidade em relação aos lugares em que a profissão é exercida (os quais se transformarão em empresas). Uma pessoa reconhecidamente pertencente a uma profissão pode valer-se dela onde quer que tenha de exercê-la.

Esse modelo foi alvo de ataques, desde o final do século XVIII, em função de dois aspectos: o político, para os revolucionários, parecia uma forma social antidemocrática, associada ao Antigo Regime, obstáculo ao desenvolvimento da cidadania e à unificação da nação; o econômico, para os novos empresários industriais (classe emergente dos capitalistas da indústria), parecia ser um obstáculo à transformação e à racionalização dos métodos de trabalho, assim como ao controle a se exercer sobre as populações operárias, que começavam a ser agrupadas em fábricas.

O modelo do posto de trabalho (cujas premissas encontramos desde o final do século XVIII, e que Marx, à sua maneira e adiantando-se bastante à realidade ainda dominante na sua época, teorizou muito bem no seu capítulo sobre o maquinismo) foi uma “arma de guerra” contra o modelo de profissão. A luta entre esses dois modelos já tem séculos de existência, mesmo que incontestavelmente, de maneira extensiva e sob a égide do taylorismo, o modelo de posto de trabalho tenha acabado por triunfar.

(ZARIFIAN, 2003: 39-40)

Na busca da qualificação e do desenvolvimento dos sujeitos, Zarifian (2003) destaca dois conceitos importantes para estruturar um modelo de competências que não esteja comprometido com o taylorismo e a lógica de posto de trabalho – o conceito de autonomia e de iniciativa.

Zarifian (2003) reforça a importância de diferenciarmos esses dois conceitos:

A autonomia é uma condição inevitável do desenvolvimento da competência; O coração desta última, no entanto, reside na tomada de iniciativa. É ela que manifesta o engajamento do assalariado e exige, em contrapartida, que nela se confie. (ZARIFIAN, 2003:85)

Ainda para elucidar a diferença entre autonomia e iniciativa, o autor conceitua os dois termos:

O conceito de autonomia [...] condiciona e solicita a mobilização da competência. Ser autônomo não é apenas definir suas próprias regras e ação; é agir por si mesmo, resolver por si mesmo. É, aliás, o significado comum da palavra autonomia. (ZARIFIAN, 2003:87)

Iniciativa vem de iniciar, isto é começar, começar alguma coisa no mundo. Foi a filósofa Hannah Arendt, que eu sabia, quem melhor mostrou a importância desse conceito.¹⁸ Ela o associa diretamente ao conceito de agir (dos sujeitos agindo) [...] E esse agir é plenamente apropriado, reflexivamente, uma vez que o indivíduo sabe, por si mesmo, ser a causa desse agir, isto é, sabe apropriar-se da automobilização de sua competência e determinar as condições sociais e coletivas de sua execução. (ZARIFIAN, 2003:86-87)

O conceito de iniciativa, no entanto, significa a competência, em si mesma, em ação, o engajamento do sujeito não em relação a regras (sejam elas determinadas ou autônomas), mas em relação a um horizonte de efeitos, aqueles que sua iniciativa singular provoca. (ZARIFIAN, 2003:87)

Zarifian (2003) ressalta a importância de uma iniciativa bem-sucedida, privilegiando a liberdade positiva, o poder da ação e a inventividade. Para que isto aconteça, ele entende que deverá existir a mobilização de dois tipos de recurso:

- recursos internos pessoais, que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve em dada situação;
- recursos coletivos, trazidos e colocados à disposição pela organização. Neles encontraremos, por exemplo, o apoio dos colegas em uma rede de ajuda mútua, guias ou procedimentos, casos de iniciativas bem-sucedidas em situações parecidas, formações, recursos a peritos etc. (ZARIFIAN, 2003:88)

A abordagem proposta por Zarifian (2003) apresenta características pertinentes com o desenvolvimento de um modelo de *gestão pelas competências* para o terceiro setor, em especial para a utilização em uma ONG. Sabemos que desde o seu surgimento até a atualidade as ONGs (conforme detalhamos no capítulo II) buscam a sua autonomia de ação, assim como a partir de iniciativas na aplicação de suas competências e de um ambiente organizacional

¹⁸ Arendt, Hannah. *Qu'est-ce que la Politique?* Paris: Éditions du seuil, 1995. p.52 (nota do autor).

democrático elas valorizam o desenvolvimento da autonomia e da iniciativa dos sujeitos que trabalham na organização e procuram atingir o mesmo objetivo em relação aos beneficiários que são atendidos por elas.

A crítica feita por Zarifian (2003) em relação aos modelos utilizados pelas grandes organizações do segundo setor baseados no modelo taylorista de posto de trabalho reforça a nossa opção em utilizar esta base conceitual para desenvolver o modelo de *gestão pelas competências* para o Instituto Bola Pra Frente, assim como a valorização da atitude social e de novo funcionamento organizacional, como é ressaltado por Zarifian (2001):

A lógica competência opõe-se às versões neoliberais de gestão da mão-de-obra que, simultaneamente, tendem a propagar-se e utilizam, também elas, o “rótulo” do procedimento competência.

Ao enfatizarmos, na definição da competência, a tomada de iniciativa e de responsabilidade, fica evidente que privilegiamos uma atitude social e funcionamentos organizacionais novos, que a competência requer, relativamente aos saberes que ela mobiliza. (ZARIFIAN, 2001:87)

Zarifian (2001) ainda expõe os riscos dos modelos de competências desenvolvidos com base na “síndrome comportamentalista”:¹⁹

Como se continuava gerenciando empregos, e não competências, a aparição desse ser estranho chamado “saber-ser” fez com que fosse afastado de uma verdadeira análise das competências profissionais e, como consequência, permitiu escancarar a porta para uma perigosa variante: avaliar os assalariados não por suas qualidades profissionais, mas por suas qualidades pessoais, de acordo com critérios estabelecidos pela direção da empresa, assistida por “psicólogos especializados”. (ZARIFIAN, 2001:33)

Outro ponto de convergência do modelo de Zarifian (2003) com a proposta de gestão social desenvolvida por Tenório (2002) é a valorização do consenso de todos os sujeitos no desenvolvimento e na implementação do modelo de gestão por competências, assim como a importância da comunicação para que o acordo tenha sucesso – conceitos ressaltados por Tenório (2002) a partir da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1987), como o “consenso racional”²⁰ oriundo do paradigma da “racionalidade comunicativa”. Segundo Zarifian (2001), “na lógica da competência, os valores não são impostos de forma hierárquica ou tecnocrática: encontrando certo consenso, implícito ou explícito, eles emergem e podem ser formalizados” (ZARIFIAN, 2001:124)

¹⁹ Denominação de Guerreiro Ramos (1983) para a crescente atuação dos psicólogos na área de recursos humanos, com abordagens voltadas para o direcionamento do comportamento.

²⁰ “No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo-dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem a validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional, ou a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva.” (TENÓRIO, 2002:127)

Vejamos a explicação do autor para a importância do acordo e da comunicação no modelo de *gestão pelas competências*:

Quando alguém se comunica na atividade profissional, espera chegar a um acordo [...] O acordo não é, necessariamente, muito fácil de se realizar, mas alcançá-lo constitui um objetivo muito importante da comunicação profissional. Esse objetivo nunca será cem por cento concretizado se não estivermos totalmente de acordo, mas basta estar suficientemente de acordo para agir na mesma direção. Para um objetivo comum, para agir em conjunto relativamente a esse objetivo. Se a compreensão mútua é a condição para uma comunicação bem-sucedida, o que a motiva e orienta é o acordo que visa a um objetivo comum: a atividade profissional. Para isso, entretanto, é preciso construir esses objetivos. Eles não existem por si só. Ao contrário, todo modelo de organização precedente da grande empresa taylorista procurou separar os objetivos. Se não forem criadas condições para definir objetivos comuns, haverá, de novo, muitas ocasiões em que a comunicação seja um fracasso. Cada um vai defender o seu objetivo e sua área de influência. (ZARIFIAN, 2003:119)

O último conceito explorado por Zarifian (2003) para consolidar uma proposta de modelo de *gestão pelas competências* é o de “responsabilidade.” Zarifian (2003) reforça a importância de utilizarmos esse conceito do ponto de vista da ética e não da moral. Para isso, utiliza-se das referências de Max Weber sobre o conceito de ética.

Insisti muito, até agora, na iniciativa, sem evocar a questão da responsabilidade. Partir da tomada de responsabilidade comporta riscos, particularmente dois:

- reintroduzir, clandestinamente, a prescrição hierárquica (interiorizar essa prescrição: “eu tenho de”; delegam-me uma responsabilidade mas, ao mesmo tempo, esclarecem-me em que deve consistir);
- introduzir, sobretudo, a moral como referência principal.

Gostaria de insistir nesse segundo aspecto. Não apenas sou pessoalmente contra essa moralização da vida profissional (porém é só uma posição pessoal) mas, sobretudo, não me parece crível construir um novo modelo de qualificação, de amplo alcance, sobre os princípios e as referências morais numa sociedade em que estes últimos estão dispersos, até decompostos. O diagnóstico proposto por Max Weber (“a guerra dos deuses”) permanece válido, incontestavelmente. Vivemos numa sociedade em que não existe mais amplo e sólido acordo sobre o conteúdo das normas morais [...] A responsabilidade pertence a uma ética profissional e não moral [...] é uma questão prática, não moral. É assumir a plenitude de sua ação em face dos outros, mas também (e primeiramente) em face de si mesmo [...] É uma explicitação, um prolongamento, uma interiorização da questão do julgamento prático em postura da tomada de iniciativa [...] É o que Max Weber entende quando fala da ética da responsabilidade. (ZARIFIAN, 2003:138-140)

Tomando como base a questão da profissão em detrimento do posto de trabalho, valorizando a iniciativa e a autonomia como sustentação do conceito de competência e ressaltando a importância do acordo, da comunicação e da responsabilidade que têm a ética como fundamento, Zarifian (2003) resume assim o seu conceito de competência:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta.

Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.

Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidades. (ZARIFIAN, 2003:137)

A tomada de iniciativa e a responsabilidade do indivíduo em múltiplas situações profissionais contribuem para o desenvolvimento da competência aprender a conhecer, proposta pela UNESCO. “Está provado que quanto mais uma pessoa aprende a enfrentar, com êxito, uma multiplicidade de situações, mais sua própria capacidade de aprendizagem se desenvolve: ela ‘aprende a aprender’”. (ZARIFIAN, 2001:115)

A partir dessa abordagem, o autor busca estruturar uma prática com uma linguagem simples que facilite o entendimento de todos e propõe seis etapas para a definição do modelo de *gestão pelas competências*.

Etapas	Definições
1ª Etapa: Explicitar a estratégia	A partir da estratégia estabelecida pela empresa.
2ª Etapa: Explicitar as macroescolhas da organização	“Uma vez esclarecida a estratégia, é necessário que a direção da empresa expresse suas escolhas de organização [...] trata-se de traçar opções importantes, que materializem a estratégia na organização.” (ZARIFIAN, 2003:164)
3ª Etapa: Definir princípios simples que caracterizam o que se entende por competência	A partir das escolhas utilizar os principais conceitos de definição de competência (tomada de iniciativa, responsabilidade e cooperação) para definir a base conceitual que será utilizada no modelo de gestão.
4ª Etapa: Elaborar uma primeira definição das áreas de competência	Propor as divisões das áreas considerando quatro eixos: Competências profissão ou técnicas Competências organizacionais Competências de inovação Competências relacionais orientadas para o cliente
5ª Etapa: Fazer uma análise das situações com os interessados	Segundo Zarifian (2004), “é de longe, a etapa mais importante e mais crucial. Como indiquei, a primeira lista de áreas de competência está sendo deixada de lado e trata-se, agora, de partir dos assalariados e construir, com eles, a partir de situações que realmente enfrentaram, as competências que são mobilizadas (ou mobilizáveis). (ZARIFIAN, 2004:167) Nesta fase é dada uma importância maior à abordagem reflexiva buscando o compartilhamento de conhecimentos do “sabe-fazer”; “levam ao desenvolvimento de uma ética de ajuda e de solidariedade e, portanto, são coerentes com o princípio de cooperação, que colocamos entre os critérios essenciais da ‘filosofia’ da competência”. (ZARIFIAN, 2004:170)

Etapas	Definições
6ª Etapa: Validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis	Considerando os critérios dos quatro eixos de competências da 4ª etapa, fazer uma hierarquização dos níveis.

Fonte: Quadro desenvolvido a partir do capítulo intitulado “Proposta de abordagem para aplicar o modelo da competência”, do livro **“O Modelo da competência”**. Zarifian, Philippe. Editora Senac, 2003. p.161-173.

Para o desenvolvimento da pesquisa no Instituto Bola Pra Frente, vamos descartar as duas primeiras etapas do modelo proposto por Zarifian (2004), devido ao seu direcionamento inicial para organizações do segundo setor. Como já foi explicitado no capítulo III, a proposta para esta pesquisa é desenvolver um modelo de *gestão pelas competências* para uma organização do terceiro setor, o qual esteja fundamentado na gestão social e tenha um distanciamento da gestão estratégica do segundo setor. Entendemos, assim, que as primeiras fases do modelo de Zarifian (2004) não são convergentes em relação a esta abordagem. Nossa proposta é substituir as duas primeiras fases por uma única, na qual vamos propor, a partir da missão do Instituto de “tirar a criança da rua e a rua da criança”, a realização de uma reflexão crítica e uma abordagem participativa para chegarmos a um modelo de *gestão pelas competências* que atenda a este objetivo.

Entendermos que para viabilizarmos esta nova proposta de abordagem para o tema competências na gestão de pessoas em ONGs, a utilização dos preceitos da gestão social se apresenta como uma importante alternativa. Assim temos a oportunidade de unir o conceito de competência ao de gestão social, considerando que, a principal integração entre os dois conceitos ocorre a partir da abordagem participativa e da valorização da linguagem como importante base de sustentação para chegarmos ao consenso. Características que são predominantes na gestão social que a partir do desenvolvimento deste estudo, abrange também uma nova proposta de gestão de pessoas baseada em competências.

Para desenvolvermos o modelo de *gestão pelas competências*, contemplando essas características, levantamos inicialmente algumas características do Instituto Bola Pra Frente como: principais projetos sociais implementado; perfil dos beneficiários; perfil dos funcionários atuais, visando a um aprofundamento da compreensão da situação atual de gestão e das particularidades do Instituto.

Tomamos como base, para efetivar este entendimento, a análise de documentos e as informações do Instituto, tais como o balanço social de 2004 e o *site* institucional, assim como levantamos informações nas reuniões realizadas com as coordenações e nas discussões dos 12 seminários desenvolvidos.

O resultado desse diagnóstico inicial será apresentado no capítulo a seguir.

V - O INSTITUTO BOLA PRA FRENTE

O Instituto Bola Pra Frente é uma ONG fundada em 29 de junho de 2000 pelos jogadores de futebol Jorginho (Jorge de Amorim Campos) e Bebeto (José Roberto Gama de Oliveira). Está localizado em Guadalupe, bairro da Zona Norte do Rio de Janeiro que possui cerca de cinco comunidades de baixa renda.²¹

Muquição,²² Lagartixa e Triângulo (comunidades que dentro da geografia do crime organizado fazem parte da ADA – Amigos dos Amigos, facção inimiga do Terceiro Comando e do Comando Vermelho) – são as principais comunidades da região atendidas pela ONG.

Segundo relatos do grupo de trabalho, a disputa pelo poder, no campo do crime organizado, é freqüente entre as facções criminosas, o que muitas vezes impacta diretamente nas atividades do Instituto Bola Pra Frente.

O bairro de Guadalupe foi escolhido pelo jogador Jorginho para a construção do Instituto porque foi nessa comunidade que ele passou grande parte da sua infância e juventude, o que nele se traduz em um grande sentimento de pertencimento. Apesar de não morar na comunidade há vários anos, ele possui parentes e amigos em Guadalupe e costuma visitar a comunidade com freqüência, não apenas para as atividades do Instituto, mas também para reencontrar amigos e parentes.

O Instituto Bola Pra Frente possui como missão “tirar a criança da rua e a rua da criança” e atende anualmente cerca de 700 crianças e jovens, na faixa etária de 6 a 16 anos, visando promover um melhor desenvolvimento desses beneficiários. Para atender a tais objetivos, o Instituto possui projetos voltados para as áreas esportiva, pedagógica, cultural e profissionalizante, com atividades abrangendo algumas modalidades esportivas, como futebol, futsal, caratê e vôlei; outras de cunho profissionalizante, como aulas de informática e

²¹ “O Censo de 1991 contou 384 favelas no Município do Rio. Em 2000, o IBGE contou 513 favelas na cidade. (aumento de 30,2%). No estado do Rio, o número de áreas carentes subiu de 661 para 811 (mais 22,7%).” Guadalupe foi o segundo bairro com o maior crescimento de favelas; “o aumento foi de 150% (de 2 para 5 favelas)”. Artigo de Fernanda Pontes e Selma Schmidt para “O Globo”, de 28-01-2001. <http://hps.infolink.com.br/peco/cb010128.htm> Acesso em 22-01-2006, às 16h12.

²² “O nome Favela do Muquição foi dado informalmente pela comunidade que se instalou ali há mais 60 anos. Mas o lugar é conhecido pelos técnicos do Instituto Pereira Passos (IPP), órgão da prefeitura, como Vila Eugênia. Segundo o IPP, a Vila Eugênia – ou Favela do Muquição – surgiu em 1941 num terreno que pertencia à Fazenda Sapopemba, do Exército. Em 1978, os moradores foram ameaçados de remoção por advogados de uma família que se dizia proprietária do terreno. Mas a Fundação Leão XIII provou que a documentação apresentada era falsa. O último anuário estatístico do IPP informa que na Vila Eugênia vivem 5.466 pessoas em 1.428 casas.” Artigo de Selma Schmidt e Tulio Brandão para o jornal O Globo Rio, 04-06-2002. <http://www.angelfire.com/pq2/favela/report/Exercitoxtrafico.html> Acesso em 22-01-2006, às 16h16.

preparação para o mercado de trabalho; apoio pedagógico e atividades culturais, além de oferecer o atendimento de profissionais das áreas de psicologia e serviço social.

Para participar das atividades do Instituto, a criança ou jovem tem que cumprir o pré-requisito de freqüentar regularmente a escola, o que é verificado periodicamente através de um acompanhamento pedagógico em parceria com as escolas da região. Assim, o Instituto visa promover uma educação integral, reforçando a importância da educação formal no desenvolvimento de cada aluno, além de reduzir a permanência de crianças e jovens na rua e a sua exposição aos riscos sociais da região.

O acompanhamento pedagógico não se restringe à escola, pois existe também uma supervisão dada à família e um atendimento individual a cada aluno, no que tange ao lógico/matemático, à construção da escrita, à área psicomotora, à área socioafetiva, objetivando, assim, o desenvolvimento integral do aluno.²³ Essas avaliações irão complementar outras próprias de cada projeto freqüentado pelos alunos.

Conforme é mencionado no balanço social e no *site* oficial do Instituto, a ONG possui três objetivos específicos com o intuito de produzir resultados que causem impacto e transformem a realidade desses alunos. São eles:

1. Promover atividades socioeducativas que privilegiem a realidade dos alunos possibilitando o acesso à educação e à cultura;
2. Ampliar a visão de mundo dos alunos, proporcionando a compreensão dos seus direitos e deveres como cidadãos;
3. Facilitar a inserção de jovens de 15 e 16 anos no mercado de trabalho, priorizando a tecnologia de ponta (informática e telecomunicações) como veículo de ascensão social, possibilitando oportunidades de estágios em empresas conveniadas.

Para atender a esses objetivos, o Instituto conta com uma equipe de 46 profissionais de diversas áreas de atuação, como pedagogia, serviço social, educação física, psicologia, administração, tecnologia, entre outros.

Sua estrutura organizacional consta de uma diretoria geral e de cinco principais coordenações distribuídas da seguinte forma:

²³ Para maior detalhamento, ver anexo III - modelo de “mecanismo de acompanhamento” da escola, da família e avaliação individual do aluno, elaborado pela Coordenação Pedagógica.

Coordenação Pedagógica
Coordenação Esportiva
Coordenação Comunitária
Coordenação Institucional
Coordenação Administrativa

O Instituto Bola Pra frente possui seis principais projetos sociais para atenderem a objetivos específicos e a jovens de faixa etária diferenciada. A seguir, apresentaremos as principais características dos projetos sociais do Instituto Bola Pra Frente de acordo com a sua divulgação no *site* oficial do Instituto.

5.1 – Principais Projetos

Projeto Craque de Bola e de Escola (esporte + educação)

(Aprendendo a vencer nos campos da vida)

Beneficiários: crianças de 6 a 9 anos.

Através do Craque de Bola e de Escola, o Instituto Bola Pra Frente amplia o conceito de “craque” para habilidades reconhecidas não somente no esporte, mas em outros núcleos em que a criança está inserida (família, escola e comunidade).

Partindo do princípio de que o processo de aprendizagem se dá com base em dados significativos, O Instituto Bola Pra Frente busca uma metodologia voltada para a realidade dos alunos.

O Craque de Bola e de Escola trabalha, desta forma, a grande paixão dos alunos – o futebol – utilizando esta temática de forma lúdica e despertando o desejo de aprender.

Os beneficiários deste projeto têm recreação dirigida, aulas de língua portuguesa e matemática, aulas de xadrez, educação artística, educação nutricional, educação ambiental, aulas de filosofia e introdução à informática.

Projeto ARTilheiro – (esporte + cultura)

(Marcando gols com muito talento)

Beneficiários: crianças e jovens de 10 a 14 anos.

O projeto ARTilheiro visa resgatar os valores e o patrimônio cultural através das mais diversas formas de expressão artística (dança, artesanato, teatro, música etc.).

As atividades do ARTilheiro desenvolvem a criatividade e a autonomia, despertando no aluno habilidades específicas e revelando talentos “adormecidos”.

Os alunos são responsáveis pela organização de eventos e festividades, elaborando atividades e apresentações que norteiem o trabalho, como critério de avaliação e aperfeiçoamento da proposta.

Projeto Campeão de Cidadania (esporte + capacitação profissional)

(Conquistando medalhas para o futuro)

Beneficiários: jovens de 15 a 16 anos.

O Campeão de Cidadania apresenta duas etapas complementares: educação para o trabalho e cursos profissionalizantes. Na primeira, os jovens têm aulas de ética e cidadania, qualidade em atendimento, inglês, português, matemática, saúde e sexualidade, além de introdução à informática e às telecomunicações. Nesta fase, os jovens são avaliados e, de acordo com o rendimento, encaminhados para estágio em empresas conveniadas.

Dependendo do interesse e da necessidade do aluno, os campeões podem continuar a se aprimorar em cursos profissionalizantes que priorizam a tecnologia como veículo de ascensão social. Trata-se do Centro Tecnológico (CT), que oferece cursos básicos, intermediários e avançados de informática e de telecomunicações.

Projeto Show de Bola (esporte + talento)

(Aprendendo a competir)

Beneficiários: jovens de 6 a 16 anos.

O objetivo do Instituto Bola Pra Frente é formar craques na vida e não descobrir craques de futebol. No entanto, é preciso respeitar os sonhos e os talentos de cada criança e jovem. Por isso, foi criado o Show de Bola, cujo objetivo é aprimorar, acompanhar e encaminhar os talentos que surgem nas modalidades esportivas oferecidas. Sendo assim, as crianças com qualidade técnica participam de competições internas e externas, vestindo a camisa do Instituto Bola Pra Frente e aprendendo que o mais importante é driblar um adversário de peso: a desigualdade social.

Para uma melhor visualização dos mecanismos de acompanhamento individual de cada um dos alunos participantes dos projetos acima relatados, ver o anexo IV, referente aos modelos de relatórios de análise dos projetos elaborados pela coordenação pedagógica e esportiva.

Além dos projetos específicos para os alunos, O Instituto Bola Pra Frente desenvolveu projeto para a família e para os professores das escolas públicas da região. A seguir apresentaremos o detalhamento desses projetos.

Projeto Craque dos Craques (Instituto Bola Pra Frente + família)

(Convocando reforços muito especiais)

Beneficiários: a família dos beneficiários.

O projeto Craque dos Craques tem o intuito de ampliar o papel dos familiares dos alunos do Instituto Bola Pra Frente, resgatando a auto-estima e promovendo atividades que possam gerar conhecimentos sobre questões sociais, como o alcoolismo, o desemprego, o consumo de drogas, a violência doméstica etc.

As atividades são desenvolvidas a partir do trabalho de uma equipe interdisciplinar (profissionais de serviço social, pedagogia e psicologia) que utiliza princípios éticos, de cidadania e de relacionamento interpessoal. Dentre as atividades oferecidas estão: curso de alfabetização, cursos profissionalizantes, oficinas de artesanato, palestras com temas variados, eventos de confraternização e reuniões periódicas para avaliação de resultados.

Projeto Toque de Mestre (Instituto Bola Pra Frente + escola)

(Reafirmando o espírito de equipe)

Beneficiários: professores da rede pública de ensino.

Este trabalho promove a interação entre o Instituto e as escolas da região, além de oferecer aprimoramento intelectual contínuo aos professores. O público-alvo são os professores do Ensino Fundamental, inseridos na rede pública de ensino e que trabalham no bairro de Guadalupe e adjacências.

As atividades desenvolvidas são:

Visitas periódicas às escolas em que estão matriculados os alunos para avaliação da situação escolar – notas, evolução, comportamento etc.

Palestras e vivências para o corpo docente dessas escolas. O objetivo é dar oportunidade de crescimento profissional a esses professores, além de promover uma troca de experiências e de realização de reconhecimento de iniciativas bem-sucedidas em sala de aula.

5.2 – Perfil dos beneficiários

A partir de pesquisa realizada pela Coordenação Comunitária com os alunos e com os pais, na qual foram utilizados para a coleta de dados questionários, fichas de avaliação e de inscrição, foi possível publicar no Balanço Social do Instituto o perfil socioeconômico dos alunos.

A seguir apresentaremos os principais dados desse estudo.

Perfil socioeconômico dos beneficiários:

Item avaliado	Principais informações
Renda familiar	21% até 1 salário-mínimo 32% de 1 a 2 salários-mínimos
Recebimento de benefícios assistenciais do governo para incrementar a renda	64 % recebem
Tipo de residência	69% casa própria
Total de cômodos na residência	36% possuem 5 cômodos 29% possuem 6 cômodos 24% possuem 4 cômodos
Total de pessoas que residem com o aluno	50% residem com mais de 3 e 4 pessoas
Situação familiar	68% pais não-separados 32% pais separados
Motivo para procurar o Instituto	29% para jogar futebol 15% ocupar o tempo ocioso 11% praticar esporte
Expectativa para o futuro	30% jogador de futebol 11% militar 10% médico

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Ao analisarmos estes dados, podemos constatar o baixo nível de renda dos beneficiários assistidos pelo projeto, em que 50% possuem renda até dois salários-mínimos para um núcleo familiar com mais de quatro pessoas na sua maioria. Essa realidade traduz a própria condição da comunidade de Guadalupe, região de baixa renda da cidade do Rio de Janeiro. Para complementar a renda familiar, a maioria (64%) conta com a ajuda do governo recebendo benefícios assistenciais. Esse dado de 2004 é um reflexo do aumento da oferta dos benefícios assistenciais oferecidos pelo governo nos âmbitos federal e estadual.

Em 2003, o presidente Luís Ignácio Lula da Silva criou o programa Bolsa Família que beneficia famílias com renda mensal por pessoa até R\$ 120,00. Atualmente, o programa oferece uma ajuda assistencial que varia de R\$15,00 a R\$95,00, de acordo com a renda mensal por pessoa da família e o número de crianças. Como contrapartida as crianças da família beneficiada deverão freqüentar regularmente as escolas da rede pública de ensino, além de estarem com o cartão de vacinação atualizado.²⁴

No âmbito estadual, o Rio de Janeiro possui o Programa Cheque Cidadão, que oferece a ajuda assistencial no valor de R\$ 100,00 mensais por família que mantém os filhos menores de 14 anos matriculados nas escolas da rede pública de ensino.²⁵ Não considerando a possibilidade

²⁴ <http://www.mds.gov.br/programas/transferencia-de-renda/programa-bolsa-familia> acesso em 06/09/2006

²⁵ <http://www.acaosocial.rj.gov.br/> Acesso em 23-01-2006, às 20h34.

de uma utilização populista desses programas visando projeção política, fato que não será objeto de análise desta pesquisa, apesar de sabermos de sua existência em função das denúncias ocorridas na imprensa, gostaríamos de ressaltar um aspecto positivo desses programas que condicionam o seu oferecimento à contrapartida de inclusão e manutenção das crianças do núcleo familiar na escola. Esta contrapartida visa minimizar a incidência do trabalho infantil no Brasil e, principalmente, aumentar o desenvolvimento educacional do país.

O alinhamento de objetivos em diversos programas de diferentes âmbitos do governo na busca de um melhor nível educacional já é traduzido em crescimento no Ensino Fundamental no país, fato constatado pela possibilidade do cumprimento do indicador das Metas do Milênio²⁶ referentes ao acesso ao Ensino Fundamental. A meta deste indicador consiste em garantir que até 2015 todas as crianças de ambos os sexos terminem um ciclo completo de Ensino Fundamental. O PNUD²⁷ considera que o Brasil atingirá a meta, já que em 2001 havia 96,5% das crianças dessa faixa etária no Ensino Fundamental.²⁸

Este resultado e o fato de existir a contrapartida de manutenção das crianças nos Programas Sociais do Governo facilitam a atuação do Instituto Bola Pra Frente na comunidade, pois todos os seus projetos também possuem esta contrapartida, reforçando assim a importância da educação formal na formação de crianças e jovens.

Outro dado interessante é a confirmação do fascínio pelo futebol presente no imaginário da juventude dessa comunidade, e que também faz parte do imaginário coletivo brasileiro. Ele representa o estímulo para que 29% das crianças e dos jovens tenham procurado o Instituto, além de figurar como a principal expectativa de carreira de 30% deles que sonham em ser jogadores de futebol.

Cabe ressaltar que a carreira militar ainda é uma opção vislumbrada por eles; 11% têm a expectativa de nela ingressar, índice similar ao apresentado para a carreira médica.

Em 2004, o Instituto atendeu a 651 crianças e jovens, com a seguinte distribuição etária:

Alunos	Nº de matrículas	Percentual
Crianças de 6 a 9 anos	91	14%
Adolescentes de 10 a 14 anos	389	60%
Jovens de 15 a 16 anos	171	26%
Total	651	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

²⁶ São 18 metas definidas em 2000 por todos os países que participam da ONU (Organização das Nações Unidas), para que sejam cumpridas até 2015: <http://www.pnud.org.br/odm/> Acesso em 23-01-2006, às 20h54.

²⁷ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

²⁸ http://millenniumindicators.un.org/unsd/mispa/mi_series_results.aspx?rowId=589 Acesso em 23-01-2006, às 20h50.

Dos 651 alunos, 566 realizaram atividades regularmente no Instituto. Deste número, 72 alunos de 15 e 16 anos formaram-se no projeto Campeão de Cidadania, que tem como objetivo a profissionalização dos jovens e o posterior encaminhamento aos estágios das empresas conveniadas; foram apresentadas 85 evasões. A seguir apresentamos esta distribuição:

Situação do Aluno	Número	Percentual
Participantes	494	76%
Formados no Campeão de Cidadania ²⁹	72	11%
Evasão	85	13%
Total Geral/ano 2004	651	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

O objetivo de atender a 700 alunos por ano não foi atingido em 2004, já que o Instituto não conseguiu preencher todas as vagas destinadas ao projeto Campeão de Cidadania.

Mesmo havendo uma procura considerável para inscrição neste projeto, a maioria dos candidatos não atingiu a escolaridade mínima exigida por ele: a conclusão da 8ª série (segundo ciclo do Ensino Fundamental), dado que retrata a expressiva defasagem escolar dos jovens da comunidade.

Com o intuito de minimizar este problema, o Instituto desenvolveu o projeto Campeão de Cidadania – Supletivo, oferecendo complementação de estudo no Ensino Fundamental e no Médio com aulas noturnas, visando atender aos jovens que já estão envolvidos em alguma atividade produtiva e não podem freqüentar as aulas durante o dia. O projeto não foi implementado em 2004 por falta de parceria, mas em abril de 2005, a partir de parceria com o Canal Futura e com o SEST/SENAT, ele foi implantado, mas devido ao aumento das disputas violentas entre as facções criminosas na comunidade durante esse ano, houve uma grande evasão de alunos, o que desencadeou o encerramento das atividades do Campeão de Cidadania – Supletivo.

Com o objetivo de conter a evasão nos demais projetos que têm aulas diurnas, a qual alcançou o número de 135 alunos em 2003, o Instituto resolveu intensificar um trabalho de erradicação da evasão nesse ano e não abriu novas inscrições em 2004. Com esta medida, o Instituto conseguiu diminuir em 6% o índice de evasão em 2004, conforme podemos visualizar a seguir:

²⁹ Projeto social do Instituto voltado para a educação no trabalho, contemplando cursos profissionalizantes e posterior encaminhamento para as empresas conveniadas, tais como Claro, Microsiga e IOS.

Participação	Número em 2003	Percentual em 2004	Número em 2003	Percentual em 2004	Variação Percentual (2003 para 2004)
Crianças e jovens participantes	566	81%	566	87%	0%
Evasão	135	19%	85	13%	- 37%
Total Geral	701	100%	651	100%	- 7,13%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Segundo o Instituto, as evasões/cancelamentos no ano de 2004 devem-se em grande parte à ocorrência de faltas injustificadas, sem êxito na tentativa de contato realizada pela equipe do Instituto, e à desmotivação alegada por alunos que perdem o interesse em dar continuidade às atividades desenvolvidas pelos projetos. Abaixo estão relacionadas as principais causas das evasões.

Motivos	Número	Percentual
Faltas injustificadas	28	33%
Desmotivado	24	28,3%
Mudança de bairro	12	14,1%
Cursos extra-classe (informática, inglês etc.)	12	14,1%
Sem dinheiro para passagem	03	3,5%
Outros (*)	06	7%
Total Geral/ano 2004	85	100%

(*) O item “outros” refere-se às seguintes alegações: mudança de instituição, o aluno só queria praticar esporte, local onde o Instituto está é perigoso, o aluno não consegue acordar cedo, o aluno não consegue ninguém para trazê-lo no Instituto, motivo de doença.

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Além dos dados apresentados acima, o Instituto fez uma pesquisa específica com as crianças (faixa etária de 6 a 9 anos) que são atendidas pelo projeto e cujo objetivo era entender melhor alguns aspectos da realidade vivida por elas.

A pesquisa teve uma amostragem de 64 crianças e foram destacados os seguintes aspectos: causas de insegurança, principais medos e a qualidade do sono.

Na avaliação a respeito dos locais onde as crianças se sentem mais seguras, foram destacados os seguintes dados:

Local de maior segurança	Número	Percentual
Fora de casa	10	16%
Em casa	03	5%
Instituto Bola Pra Frente	51	79%
Total Geral/ano 2004	64	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Apenas 5% das crianças se sentem mais seguras em casa e, com toda a violência na comunidade, 16% delas se consideram mais seguras fora de casa do que na própria casa, deixando o ambiente familiar aquém do comunitário.

Não temos uma pesquisa específica para apurar as causas da pequena representatividade da casa como ambiente de segurança, mas possivelmente pode refletir a exposição à violência doméstica, uma realidade freqüente em comunidades em área de risco social. Segundo os dados do LACRI – Laboratório de Estudos da Criança da USP, em 2004 foram registrados 19.552 casos de violência doméstica contra crianças, sendo 6.066 casos de violência física, 2.573 casos de violência sexual, 3.097 casos de violência psicológica e 7.799 casos de negligência.³⁰ Assim, mesmo onde temos um grande número de famílias estruturadas (68% vivem em lares com pais não-separados), as crianças ainda podem ser influenciadas por esse problema social. O alto índice de sensação de segurança durante a permanência no Instituto (79%) pode ser justificado por minimizar os dois pólos principais de exposição à violência: a doméstica e a que se faz presente na própria comunidade.

Os dados da violência local também podem ser verificados na parte da pesquisa que aborda os maiores medos das crianças, em que 20% delas apresentam medo da violência e/ou da morte.

Medo apresentado pelas crianças	Número	Percentual
Filme de terror	07	10,9%
Violência e/ou morte	13	20,3%
Ficar sozinho	15	23,5%
Escuridão	29	45,3%
Total Geral/ano 2004	64	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Outro dado que pode sinalizar um possível reflexo da violência doméstica e a da própria comunidade é a qualidade de sono das crianças atendidas; 50% das crianças que responderam à pesquisa não apresentam um sono tranquilo.

Com o intuito de analisar o desenvolvimento das crianças e dos jovens (faixa etária de 10 a 14 anos) atendidos pelo projeto ARThilheiro,³¹ foi realizada uma avaliação do comportamento desses adolescentes durante o primeiro e o segundo semestres de 2004. Os dados demonstraram o desenvolvimento da autonomia e da compreensão dos alunos, conforme podemos visualizar no quadro a seguir:

Desenvolvimento dos alunos nas aulas	Nº 1º semestre	Nº 1º semestre
Necessidade de ajuda constante para trabalhar e compreender	6	2
Apresenta ainda dificuldades mesmo com ajuda constante	4	0
Trabalha com autonomia e compreensão	8	15
Trabalha com relativa autonomia e desenvolve compreensão	12	12
Total Geral/ano 2004	30	29

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

³⁰ LACRI – Laboratório de Estudos da Criança na USP apud Guerra, disponibilizado em www.usp.br/ip/laboratorios/lacri/uberaba.doc Acesso em 07-05-2006, às 13h55.

³¹ Projeto oferecido pelo Instituto e voltado para o desenvolvimento de atividades culturais, tais como dança, artesanato, teatro e música.

5.3 – Perfil dos funcionários

O Instituto Bola Pra Frente possui atualmente 32 funcionários, 9 voluntários e 5 estagiários, somando um total de 46 pessoas que trabalham diariamente no desenvolvimento dos seus projetos e atividades. A maioria reside na própria comunidade, o que facilita o entendimento da realidade local e auxilia no desenvolvimento de suas atividades. Destacamos abaixo as principais características do perfil dessa equipe de trabalho.

Faixa etária	Número	Percentual
Até 20 anos	08	17,4%
21 a 30 anos	17	36,9%
31 a 40 anos	11	23,9%
41 a 50 anos	6	13,1%
51 a 60 anos	4	8,7%
Total Geral/ano 2004	46	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Grande parte dos funcionários do Instituto está na faixa entre 21 e 40 anos, o que representa um corpo funcional jovem.

Em relação à diversidade de gênero no corpo funcional, ela é constatada pela presença de 52,2% de mulheres.

Gênero	Número	Percentual
Mulheres	24	52,2%
Homens	22	47,8%
Total Geral/ano 2004	46	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

A diversidade de etnia também é confirmada, como podemos visualizar no quadro a seguir.

Grupo étnico	Número	Percentual
Branco	16	34,8%
Pardo	16	34,8%
Negro	14	30,4%
Total Geral/ano 2004	46	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

Quanto ao item escolaridade, temos uma boa representatividade com 21,7% com nível superior completo e com o mesmo percentual de funcionários com o nível superior incompleto. Dados significativos, considerando que a grande maioria reside na própria comunidade e como já foi exposto é uma região que apresenta dificuldades em ter jovens com a formação do ensino fundamental.

Escolaridade	Número	Percentual
Ensino Fundamental incompleto	07	15,3%
Ensino Fundamental completo	03	6,5%
Ensino Médio incompleto	06	13,1%
Ensino Médio completo	10	21,7%
Ensino Superior incompleto	10	21,7%
Ensino Superior completo	10	21,7%
Total Geral/ano 2004	46	100%

Fonte: Balanço Social do Instituto Bola Pra Frente – ano 2004

5.4 – Principais Financiadores

O Instituto Bola Pra Frente tem como principal financiador a empresa de telefonia celular ATL – Telecom Leste S.A., que possui o nome fantasia Claro. Utilizando o mês de junho de 2005 como último dado de referência, podemos verificar a predominância da Claro no financiamento, quando foi responsável nesse período por 76,89% do patrocínio. O outro financiador que contribui com recursos financeiros é o banco HSBC, que no mesmo período respondeu por 10,18% do patrocínio.

Além dos financiadores diretos de recursos financeiros, o Instituto Bola Pra Frente possui outras parcerias que contribuem com doações de produtos ou serviços. A seguir apresentamos a relação total dos financiadores e dos parceiros com os respectivos patrocínios.

Forma de Parceria	Empresa/Instituição
Financiador de 76,89% dos recursos	Claro
Financiador de 10,18% dos recursos	HSBC
Doação de bolsa de estudo / desconto para funcionários	Centro Universitário Celso Lisboa
Serviços de medicina do trabalho	Medprev
Consultoria e sistemas informatizados, material didático, instrutor de informática, doações esporádicas (impressão de material, móveis etc.)	Microsiga
Doação de consultório e de material odontológico	Odontoprev
Consultoria, local para eventos, doações esporádicas e patrocínio de eventos	SESC

Forma de Parceria (continuação)	Empresa/Instituição (continuação)
Apoio em eventos e cursos	Sest / Senat
Doação de produtos	Nestlé
Doação de produtos	Nike
Doação de produtos	Refrigerantes Convenção
Doação de produtos (empréstimo)	Disconildo
Serviços de arquitetura	Lompreta e Nolte Arquitetos
Serviços de Assessoria de Imprensa	Approach
Serviços de impressão de painéis, banners e outros.	Rotative Color
Serviços de publicidade	V7
Serviços de produção de vídeos	Íntegra Produções
Serviços e soluções de web	Mundo Digital

Fonte: Instituto Bola Pra Frente, base Junho de 2005

O patrocínio da Claro para o Instituto Bola Pra Frente surgiu com a sua fundação em 2000; desde então este é o principal projeto patrocinado pela Claro em todo o Brasil, o que caracteriza a sua importância para a empresa.

Esta parceria de longo prazo traz benefícios tanto para a instituição na manutenção de suas atividades, como para a empresa que, ao doar investimentos para um projeto de cunho social, estabelece associação de qualidade com uma instituição do terceiro setor.

Cabe ressaltar que a grande concentração do patrocínio financeiro em uma única empresa é um risco para a instituição na preservação de sua continuidade. Este risco é uma preocupação constante da própria Claro, que incentiva a busca e a captação de novos parceiros no mercado. Os profissionais que trabalham no setor de responsabilidade social na Claro têm conhecimento da instabilidade do mercado de telefonia celular no Brasil, com as suas constantes fusões e aquisições e a crescente concorrência do setor, assim como a turbulência natural do mercado mundial, principalmente por se tratar de uma empresa de capital estrangeiro (mexicano).

Diante deste contexto, o processo de incentivo de novas captações feito pela Claro trouxe outras parcerias – principalmente no oferecimento de produtos e serviços – mas sem a efetivação de recursos financeiros. Não sabemos exatamente o motivo da não-ocorrência do fato, já que a instituição apresenta uma grande aceitação por parte da comunidade em que atua, assim como conquistou, ao longo de seu trabalho, credibilidade no terceiro setor, apresentando resultados e indicadores de fato comprovados. Não é fruto da nossa pesquisa esta análise, mas acreditamos que tal situação possa ser um reflexo de diversos fatores: a dificuldade do próprio setor de promover a sua autonomia, a falta de profissionais com a

competência plenamente desenvolvida para a captação de recursos, o desaquecimento da economia no Rio de Janeiro, a falta de espaço na mídia, entre outros fatores.

Cientes da dificuldade de realizarem captação de recursos, em maio de 2006 a ONG, aproveitando o período de Copa do Mundo, iniciou uma campanha publicitária em vários canais de comunicação com o objetivo de captar recursos de empresas e de pessoas físicas. A campanha teve o nome de “Tô Nesse Time” e veiculava a imagem do Jorginho e do Bebeto em *outdoors* distribuídos em vários pontos da cidade do Rio de Janeiro e na televisão (cortesia da TV Globo), convidando a todos para contribuírem financeiramente com o Instituto. Até o fechamento do relatório desta pesquisa ainda não tínhamos os resultados finais da campanha.

VI – A PRÁTICA NO INSTITUTO BOLA PRA FRENTE

Cada etapa da pesquisa de campo desenvolvida, assim como os seus resultados finais serão descritos a seguir de acordo com as fases propostas pela metodologia de pesquisa-ação.

6.1 – Diagnóstico da Situação Atual

Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2005, levantamos dados e informações com a equipe do Instituto Bola Pra Frente, e participamos de reuniões e seminários de planejamento do próprio Instituto para o ano de 2005. Ao final desse período, conseguimos insumos para construir o diagnóstico inicial da instituição.

Em 03 de março de 2005 realizamos uma reunião com o Presidente do Instituto (Jorginho) e com o Diretor de Recursos Humanos da Claro (Jorge Cunha). Essa reunião teve os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar proposta de trabalho para o desenvolvimento do projeto;
- Validar o entendimento da situação atual, por meio da apresentação do diagnóstico inicial;
- Validar a representatividade da equipe de trabalho para o desenvolvimento do projeto.

Além desses objetivos específicos, o objetivo geral dessa reunião era promover o comprometimento da presidência do Instituto Bola Pra Frente e da alta direção da Claro no desenvolvimento de uma pesquisa baseada numa abordagem participativa.

Ao final da reunião o Jorginho validou a proposta de abordagem da pesquisa reforçando a autonomia do time de trabalho para sua realização, principalmente por acreditar que este é um valor importante para o desenvolvimento do Instituto e que, uma pesquisa com essas características iria contribuir para que os funcionários do Instituto Bola Pra Frente desse mais um passo no seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Para exemplificar a importância deste desenvolvimento utilizou uma analogia oriunda do futebol, considerando que com o desenvolvimento da pesquisa os funcionários sairiam de uma categoria de “peladeiros” para uma categoria de “profissionais.” Segundo o próprio Jorginho, “peladeiros” é uma expressão que caracteriza os jogadores que não possuem técnica nem atitude, apenas habilidade. Utilizando o conceito de competência, a categoria “profissional” reuniria os três pilares necessários para a formação do conceito: conhecimento, habilidade e atitude.

Dando prosseguimento ao desenvolvimento do projeto e ainda buscando maiores informações para o fechamento do diagnóstico inicial, no dia 15 de março de 2005 participamos do Seminário de Planejamento para 2005 do Instituto, que contou com a presença dos seus parceiros atuais e de algumas empresas que vislumbravam uma possível parceria no futuro.

Nesse evento, além de cada Coordenação apresentar os seus principais projetos para o ano de 2005, a direção do Instituto deu a conhecer quatro principais objetivos, sendo dois de âmbito externo e dois de âmbito interno, que foram expostos com as seguintes definições:

Abrangência Externa:

- Consolidar e agregar valor à marca Bola Pra Frente através de ações ousadas e inovadoras de *marketing*;
- Captar parcerias necessárias ao crescimento do Instituto, bem como gerar novos “negócios” junto aos parceiros atuais.

Abrangência Interna:

- Consolidar e “colocar na caixa” uma tecnologia social baseada na metodologia do Bola Pra Frente;
- Mapear, apreender, divulgar e desenvolver um modelo de gestão baseado em competências. Podemos identificar pelos objetivos propostos pela direção geral do Instituto, tanto na abrangência interna como na externa, alguns conceitos adotados na gestão estratégica, como descrevemos acima. Essa orientação caracteriza a influência da abordagem estratégica já utilizada no Instituto para os modelos de gestão.

O primeiro seminário teve a duração de cinco horas e contou com a participação de todos os integrantes do time de trabalho, com exceção da consultora externa de recursos humanos que não compareceu e do Gerente de Marketing que solicitou demissão do Instituto por não se adaptar a dinâmica do terceiro setor e retornou a sua empresa de origem. Concluímos que a representatividade atual legitimava o processo e realizamos o primeiro seminário com o time de trabalho no dia 08 de abril de 2005. A previsão inicial do nosso cronograma era do seminário ocorrer em março, mas foi preciso adiá-lo algumas vezes para conseguir conciliar a disponibilidade de todo o time de trabalho.

O último adiamento, no dia 01 de abril, ocorreu por um motivo mais trágico do que uma simples conciliação de horários, o assassinato de um jovem de 17 anos por policiais militares, filho de um funcionário do Instituto.

Este fato deixou toda a comunidade consternada e confesso que por maior conhecimento que tínhamos da violência da cidade e da própria comunidade, também foi um grande choque para mim e para o representante da Claro no time de trabalho, aumentando ainda mais a nossa sensibilidade em relação à missão do Instituto de “tirar a criança da rua e a rua da criança” e reforçando o nosso vínculo e comprometimento com a pesquisa e com o grupo de trabalho.

Para este primeiro seminário tínhamos os seguintes objetivos:

- Validar a proposta de desenvolvimento da pesquisa;

- Definir o tema final da pesquisa;
- Identificar os principais problemas;
- Validar o cronograma de trabalho;
- Realizar uma reflexão crítica a respeito das competências necessárias para o Instituto.

Ao apresentarmos a proposta de desenvolvimento da pesquisa para o grupo de trabalho, eles se identificaram principalmente com a metodologia de trabalho. Segundo os representantes do Instituto no grupo de trabalho, o Bola Pra Frente sempre buscou atuar no desenvolvimento dos seus projetos sociais com uma forte característica de participação de todos os envolvidos com a atuação do Instituto, portanto ao apresentarmos a metodologia de pesquisa-ação e seus principais aspectos, o time de trabalho achou pertinente essa abordagem para a realização da pesquisa no Instituto.

Quanto ao cronograma proposto, eles fizeram uma validação inicial, por atender a expectativa de finalizar o desenvolvimento da pesquisa ainda em 2005, mas reforçaram a importância de termos flexibilidade para adaptar-se a possíveis mudanças ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Em relação ao modelo atual de gestão de pessoas, o grupo de trabalho identificou, os seguintes problemas:

- Dificuldade da gestão das diferenças, respeitando a história de vida de cada um;
- Dificuldade da gestão de conflitos;
- Falta de um instrumento único para gestão de pessoas com regras claras e coerentes, mas que permita a construção de instrumentos complementares que atendam às necessidades específicas de cada coordenação;
- Grande rotatividade de pessoas na coordenação pedagógica;
- Necessidade de melhoria da comunicação interna;
- Falta de uma política de remuneração;
- Nível de maturidade dos funcionários quando confundem questões e conflitos profissionais com pessoais;
- Condição socioeconômica dos funcionários do Instituto;
- Necessidade de trabalhar a qualidade de vida dos funcionários.

De todos os problemas apresentados, podemos constatar que a maioria é oriunda de uma instituição que ainda não possui um modelo único de gestão de pessoas implementado. Entre eles, destaco uma particularidade da instituição que possivelmente representa a especificidade

de uma ONG: a necessidade socioeconômica dos funcionários que trabalham no Instituto. Acreditamos que esta seja uma característica peculiar do terceiro setor, já que notoriamente ele pratica remunerações abaixo daquelas adotadas pelo segundo setor, fato que somado à localização geográfica do Instituto, que tem um grande número de funcionários residentes na região, reforça a evidência e o desafio dessas pessoas de trabalharem com inclusão social, ao mesmo tempo em que ainda não possuem sua cidadania plenamente exercida, considerando-se o conceito de cidadania de Marshal (1967).

Após identificarmos os principais problemas, chegamos ao entendimento de que nem todos seriam resolvidos ou minimizados com a construção de um novo modelo de gestão, como:

- A falta de uma política de remuneração – O modelo não contempla remunerar por competências adquiridas e o Instituto não possui atualmente orçamento para rever possíveis defasagens salariais;
- A necessidade socioeconômica dos funcionários que trabalham no Instituto – Entendemos que esta é uma questão bem mais ampla e complexa e que não será resolvida com a adoção de um modelo de gestão de pessoas;
- A necessidade de trabalhar a qualidade de vida dos funcionários – Considerando o orçamento e os recursos atuais do Instituto, esta questão já é identificada como importante e ao longo do último ano o Instituto Bola Pra Frente promoveu ações de melhoria em várias áreas, seja por meio de palestras, seja adotando uma nova política de benefícios, através da qual oferece assistência médica particular para os funcionários, entre outras ações. Entendemos também que um novo modelo de gestão de pessoas não promoverá diretamente a qualidade de vida necessária para os funcionários.

Em relação aos demais problemas identificados, acreditamos que o novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências poderá se não resolvê-los, pelo menos minimizá-los.

6.2 – O Modelo de Gestão pelas Competências

Conforme foi descrito na metodologia, realizamos seis seminários contemplando toda a equipe de trabalho, e seis seminários específicos considerando cada área do Instituto: 12 seminários ao longo dos 12 meses de desenvolvimento do modelo de *gestão pelas competências* do Instituto. Todo o trabalho foi realizado a partir de uma abordagem participativa e as definições se formaram com base no consenso do grupo de trabalho.

Após as discussões, reflexões e deliberações do grupo de trabalho nos 12 seminários realizados, conseguimos construir um modelo de gestão de pessoas que visa trazer crescimento a todos os funcionários do Instituto, aumentando a sua autonomia e responsabilidade.

O grupo de trabalho entendeu que o modelo desenvolvido deverá atender às seguintes premissas:

- Possuir características de transparência, participação e flexibilidade;
- Representar uma referência para o autodesenvolvimento e a capacitação dos funcionários;
- Contemplar regras claras para a sua gestão;
- Objetivar, além do desenvolvimento dos funcionários, o reconhecimento das competências individuais e coletivas de cada sujeito.

Baseado nessas premissas, o grupo definiu o seguinte objetivo do modelo de gestão pelas competências:

- Criar um modelo de gestão de pessoas para preservar o patrimônio intelectual do Instituto Bola Pra Frente que registre com uma linguagem própria as competências necessárias para o desenvolvimento e a continuidade da ONG, assim como para a capacitação de competências individuais e coletivas de todos os seus funcionários, visando promover o cumprimento da missão da organização, a autonomia de cada um dos funcionários .

Podemos observar que as premissas e o objetivo definidos para o modelo de *gestão pelas competências* estão fundamentados em uma busca de qualificação/capacitação profissional, contemplando competências individuais e coletivas. Encontramos, portanto, referências do modelo proposto por Zarifian (2003), no qual a qualificação profissional está diretamente associada ao desenvolvimento de competência e não aos postos de trabalho.

Outra referência importante abordada no objetivo do modelo é a valorização de uma “linguagem própria”, item significativo para desenvolver uma racionalidade comunicativa e, considerando a quarta etapa do modelo proposto por Zarifian (2003) que contempla a definição das áreas de competências, o grupo de trabalho definiu que o modelo de gestão pelas competências do Instituto deverá abranger três tipos de competências: institucionais, de gestão e específicas, com as seguintes definições:

TIPOS DE COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES
INSTITUCIONAIS	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para todos os funcionários do Instituto. Visa à continuidade da cultura e dos valores do Instituto e tem como objetivo maior promover o cumprimento de sua missão.
DE GESTÃO	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para todos os funcionários que possuem gestão de equipe. Visa a um melhor desenvolvimento de cada funcionário na gestão de pessoas e à ampliação da visão da responsabilidade da liderança no desenvolvimento do Instituto
ESPECÍFICAS	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específico para cada área de trabalho. Visa ao desenvolvimento técnico de cada pessoa no seu campo de atuação.

Ao ser realizada uma divisão das competências em três categorias, percebemos que existe uma preocupação em nortear as competências propostas pela UNESCO para a educação, considerando que todos os seus tipos estariam voltados para o aprender a conhecer. As competências institucionais e de gestão contemplariam mais fortemente aquelas voltadas para o aprender a viver juntos e o aprender a ser. Já as competências específicas objetivariam o aprender a fazer.

A partir deste norteador, o grupo de trabalho chegou a um consenso: todo o modelo de competências deveria estar voltado para a qualificação, convergindo para o modelo proposto por Zarifian (2003) e, para reforçar esta premissa, as descrições de todas as competências seriam iniciadas pelo substantivo “capacidade”, pois a partir do desenvolvimento das diversas capacidades dos sujeitos que trabalham no Instituto é que alcançaríamos o ideal de qualificação.

Competências Institucionais

Para definir as competências necessárias para atender ao bloco de competências institucionais, tomamos como referência a missão do Instituto Bola Pra Frente, que consiste em “tirar a criança da rua e a rua da criança”, buscando definir as que são fundamentais para todos aqueles que trabalham no Instituto, independente da sua área de atuação ou cargo.

A seguir, apresentamos as seis competências do Instituto Bola Pra Frente, definidas pelo grupo de trabalho, e as suas respectivas descrições.

COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	
TÍTULO DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Desenvolver Crianças e Jovens	Capacidade de desenvolver crianças e jovens, tomando como referência o Estatuto da Criança e do Adolescente, agindo com ética, paciência, sensibilidade, flexibilidade, firmeza, estabelecendo limites, sabendo acolher, ouvir e tendo consciência da sua responsabilidade de ser um Exemplo.
Entendimento da Realidade da Comunidade	Capacidade de entender a realidade da comunidade no que diz respeito à violência, aos riscos, à família, à escola, à escassez de acesso à cultura e a todas as demais questões sociais que compõem essa realidade e que servirão como subsídio à prática efetiva do trabalho realizado.
Responsabilidade Social	Capacidade de entender a dinâmica do terceiro setor e suas particularidades, aplicando esse conhecimento com ética, criatividade, flexibilidade, sendo um verdadeiro agente de mudança e mantendo a coerência entre o discurso e a prática.
Cultura Esportiva	Capacidade de aplicar o conhecimento, a linguagem, as regras e os valores da filosofia do esporte com criatividade em relação à sua metodologia e ao seu dia-a-dia de trabalho.
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar em equipe, cooperando com todos os envolvidos, reconhecendo o trabalho de todas as áreas, buscando tornar a missão do Instituto uma realidade para cada aluno.
Comunicação	Capacidade de se comunicar de forma clara, objetiva e com uma linguagem adequada para crianças, jovens, funcionários, parceiros, família, comunidade, governo e demais envolvidos na atuação do Instituto.

Das seis competências institucionais definidas pelo Instituto a partir dos seminários realizados, temos quatro competências voltadas para a integração social: responsabilidade social, cultura esportiva, comunicação e trabalho em equipe. Nas competências cultura esportiva e comunicação é reforçada a importância da construção de uma linguagem própria, clara, adequada e objetiva para a constituição das argumentações dos funcionários. Segundo Tenório (2002b), “sob uma ação comunicativa, dialógica, um indivíduo procura motivar racionalmente um outro, ou outros, para que este(s) concorde(m) com sua proposição – neste tipo de ação, a linguagem atua como uma fonte de integração social”. (TENÓRIO, 2002b:127) Será esta integração social que promoverá condições para o estabelecimento de um consenso racional e, conseqüentemente, cooperação nas ações implementadas nas diversas áreas do Instituto. Estas afirmações são compartilhadas por Zarifian (2001), que entende a linguagem e a comunicação como importantes elementos integradores e geradores de consenso, considerando que comunicar é “construir um entendimento recíproco e bases de

compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”. (ZARIFIAN, 2001:45)

Para Zarifian (2003), a comunicação de natureza intersubjetiva contribui para a promoção do trabalho coletivo em detrimento do trabalho mecânico, passando por mudanças de palavras e de pontos de vista, por acordos implícitos ou explícitos sobre as atividades realizadas em conjunto e “portanto envolve subjetividades dos sujeitos implicados em redes de interação nitidamente mais diversificadas e complexas”. (ZARIFIAN, 2003:79)

Zarifian (2001) afirma que o processo de comunicação possui as seguintes características:

- Entender os problemas e as obrigações dos outros (os outros indivíduos da equipe, as outras equipes de trabalho, as outras formações profissionais, os outros serviços [...]), e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações;
 - conseguir entender a si mesmo, e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros em função desse entendimento;
 - por último, compartilhar normas mínimas de justiça que permitam o acesso igualitário à informação e a uma distribuição eqüitativa de seus benefícios.
- (ZARIFIAN, 2001:46)

Como em todo processo dialógico, a realização contínua da comunicação não está isenta de conflitos, mas estes possuem um importante papel na reflexão crítica e no alcance do consenso racional, enriquecendo e solidificando as ações desenvolvidas e implementadas numa organização, gerando maior solidariedade. Segundo Zarifian (2001), “a comunicação implica conflitos. Isto é uma boa coisa; é graças aos conflitos que, muitas vezes, chega-se a um melhor entendimento e à obtenção de solidariedades de ações sólidas”. (ZARIFIAN, 2001:46)

O entendimento, a integração e a cooperação também são valorizados na competência trabalho em equipe, que reforça a importância do trabalho participativo entre os funcionários do Instituto, o que constitui uma importante base de sustentação para a construção da gestão social. Esta competência ainda contribui para o desenvolvimento de outra, o aprender a viver juntos, proposta pela UNESCO, em que é valorizada a compreensão do outro, a percepção das interdependências, promovendo uma convivência saudável na participação em projetos comuns. Outra competência que irá contribuir para o desenvolvimento do aprender a viver juntos é a do entendimento da realidade da comunidade, que visa a uma melhor identificação das necessidades e das particularidades da comunidade local e de seus beneficiários, servindo inicialmente para subsidiar o desenvolvimento de projetos sociais que sejam coerentes com esta realidade, mas também auxiliando na compreensão da existência de realidades diferentes, o que contribui para a expansão dos valores de respeito à diversidade e de compreensão mútua.

A competência responsabilidade social surgiu durante as reflexões do grupo de trabalho sobre as dificuldades que tinham alguns profissionais oriundos do segundo setor (recrutados para trabalharem no Instituto por terem uma boa formação técnica) de entender a missão, a realidade e as necessidades do terceiro setor. O fato normalmente gerava uma significativa rotatividade de pessoas que vinham do segundo setor, muitas vezes por solicitação de saída do profissional que ali atuava e a posterior entrada de um novo funcionário. Com a inclusão da competência responsabilidade social como uma das competências institucionais, haveria uma valorização dessa questão no recrutamento e na seleção de pessoas para os diferentes cargos, mas também reforçaria, no decorrer das realizações das atividades, a importância do constante desenvolvimento daqueles que ali já trabalhavam.

A competência desenvolver crianças e jovens foi a primeira a ser identificada pelo grupo de trabalho e será a principal base de sustentação da missão do Instituto. Foi consenso na equipe que todos os funcionários, independente da sua atuação, deveriam estar preocupados com o autodesenvolvimento desta competência.

Competências de Gestão

Para identificar as competências necessárias para a gestão do Instituto, o grupo de trabalho usou como referência as características da cultura organizacional do Instituto e as necessidades de desenvolvimento dos gestores de cada equipe.

Essas competências visam ao progresso das lideranças no que se refere à sua atuação na gestão de projetos sociais e na gestão de pessoas, considerando-se que “a formação do gerente social requer habilidade e preparo teórico e prático capazes de garantir a percepção e a escolha de instrumentos adequados de gestão”. (TENÓRIO, 2003:99)

Apresentamos a seguir as descrições das competências de gestão definidas pelo grupo de trabalho.

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	
TÍTULO DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Gestão de Projetos	Capacidade de elaborar, desenvolver e acompanhar os diversos projetos da área.
Desenvolvimento de Equipe	Capacidade de ouvir a equipe para identificar as necessidades de desenvolvimento e melhorar o conhecimento individual dos funcionários, privilegiando a autonomia e o processo de formação contínua de cada pessoa.
Liderança	Capacidade de liderar a equipe com ética, firmeza e credibilidade pessoal e técnica, assumindo a responsabilidade pela sua área de trabalho e consolidando a sua autoridade.

	COMPETÊNCIAS DE GESTÃO (continuação)
TÍTULO DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Visão Global	Capacidade de atuar com uma visão global, integrado e integrando as demais áreas do Instituto, priorizando o que é urgente e o que é importante, aumentando a sinergia de suas ações, projetos e inovações, visando ao cumprimento da missão do Instituto.
Desenvolvimento de Processos e Procedimentos	Capacidade de compreender, revisar e atualizar os processos e procedimentos da área, buscando uma reflexão crítica de sua atuação.

As competências de gestão visão global, desenvolvimento de processos e procedimentos e gestão de projetos abordam aspectos técnicos necessários para a realização das atividades referentes aos gerenciamentos de projetos sociais e de processos. Enquanto as competências desenvolvimento de equipe e liderança irão auxiliar o gestor no progresso de seu grupo, sua atuação deverá ser pautada por uma relação de diálogo, voltada para o entendimento mútuo. Segundo Zarifian (2001), uma das competências do gestor é

[...] escutar, compreender, respeitar de modo a favorecer o diálogo, a comunicação, a expressão e a superação dos conflitos no seio da equipe, é a questão de elaboração coletiva em torno de implicações comuns. Ela é o que os sociólogos chamam de *procedimento compreensivo*, procedimento que tenta apreender o sentido que cada um atribui à sua ação, os motivos que as pessoas têm para agir e para envolver-se na ação, os motivos que podem ter de entender-se em torno de valores e objetivos comuns. (ZARIFIAN, 2001:118-119)

O desenvolvimento das lideranças nessas competências seria fundamental para mantermos as características da gestão social na prática cotidiana do Instituto Bola Pra Frente.

Competências Específicas

O último bloco de competências definido foi o de competências específicas de cada área de trabalho. Ele possui características mais técnicas em relação às especificidades de todas as áreas de atuação. A proposta é caracterizar a responsabilidade e o papel social que cada sujeito tem no Instituto. “Os campos de responsabilidade se cruzam constituindo uma co-responsabilidade” (Zarifian, 2003:143), aumentando a cooperação e a subjetivação desses atores. Segundo o mesmo autor:

Onde o taylorismo, à sua maneira, criava uma distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe eram impostas (distância relativa, porque o trabalho real mobilizava seu engajamento, mas apesar de tudo, distância), o modelo da competência elimina esta distância. O indivíduo deve implicar-se

subjetivamente em seu trabalho [...] a forte idéia de uma apropriação da atividade pelo sujeito que a realiza deve ser associada a uma clarificação dos papéis sociais e dos campos de responsabilidade de cada um. (ZARIFIAN, 2003:83)

Para identificar tais responsabilidades e para auxiliarmos no esclarecimento do papel que cada sujeito possui na sua área de atuação, definimos as competências específicas de coordenação, realizamos seminários com os gestores e sua equipe de trabalho e utilizamos como referência a necessidade de atender aos objetivos de cada área. Essas competências vão subsidiar o desenvolvimento da competência aprender a fazer, proposta pela UNESCO, “a fim de [o sujeito] adquirir não somente uma qualificação profissional mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe”. (DELORS, 2004:101)

O bloco de competências especificado por área ainda visa à polivalência do grupo a partir do desenvolvimento das competências individuais, como nos mostra Zarifian (2001):

Polivalência de grupo é, por assim dizer, o horizonte de desenvolvimento de competências individuais. O termo designa simultaneamente a coerência profissional de um grupo e o que se espera, globalmente, de uma equipe ou unidade e pode ser classificado na definição de grupo profissional. (ZARIFIAN, 2001:103)

No processo da polivalência de grupo, a autonomia individual e a coletiva se reforçam mutuamente.

É importante ressaltar que, todas as áreas do Instituto, com exceção da diretoria geral, identificaram a competência aplicativos de informática como fundamental ao seu processo de trabalho e, portanto, ela foi contemplada em todas as coordenações, inclusive naquelas voltadas para as áreas pedagógica e esportiva, reforçando a importância do domínio da tecnologia de informação na geração de autonomia profissional.

Descreveremos a seguir o propósito de cada uma das áreas com as suas respectivas competências específicas.

Coordenação Pedagógica

A coordenação pedagógica possui a tarefa de criar ações e projetos que promovam o interesse dos alunos pela educação e pelo aprimoramento intelectual contínuo. Para atender a estes objetivos, a área possui oito funcionários, sendo dois coordenadores pedagógicos, um coordenador pedagógico adjunto, um coordenador de projetos, três instrutores de apoio pedagógico e um instrutor de dança livre.

Os principais projetos desenvolvidos pela área são: O Craque de Bola e de Escola, o ARTilheiro, o Campeão de Cidadania e o Toque de Mestre.

A seguir, apresentamos as competências específicas identificadas como importantes na sustentação do objetivo principal da área.

TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
	DESCRIÇÃO
Aplicativos de Microinformática	Capacidade de utilizar aplicativos de microinformática, como Word, Excel, Power Point, correio eletrônico e internet, para executar as atividades da sua área de atuação.
Metodologia Pedagógica	Capacidade de conhecer e aplicar a metodologia pedagógica na realização de suas atividades e no desenvolvimento dos diversos projetos da coordenação, considerando a especificidade de cada projeto e a realidade social do educando, a fim de promover um melhor desenvolvimento educacional, intelectual e cognitivo de cada aluno do Instituto.
Planejamento	Capacidade de planejar, analisando e priorizando as diversas necessidades apresentadas, a fim de definir ações que visam atender as demandas dos alunos, dos responsáveis e dos professores.
Atendimento Pedagógico	Capacidade de ouvir, entender, identificar e registrar as necessidades dos alunos, dos responsáveis e dos professores, buscando um melhor diálogo para facilitar o desenvolvimento do trabalho da coordenação pedagógica, assim como das demais coordenações, a fim de promover um melhor desenvolvimento do aluno como um todo.
Instrumentos de Avaliação	Capacidade de desenvolver instrumentos de avaliação, como avaliação de pais e individual do educando, a partir do atendimento pedagógico e por meio do diálogo com todos os envolvidos no desenvolvimento do aluno.
Autodesenvolvimento Pedagógico	Capacidade de buscar e de compartilhar com os demais membros da equipe novos conhecimentos, técnicas, informações, tecnologias e metodologias referentes à área pedagógica, visando à constante atualização e ao aprendizado contínuo da coordenação.

Podemos identificar nas competências específicas da coordenação pedagógica características da proposta de pedagogia da autonomia de Paulo Freire (1983), que envolve importantes fatores para a emancipação do homem, como a reflexão crítica sobre a prática, a rigorosidade metodológica, a ética, o saber escutar, o diálogo, o respeito aos saberes do aluno, a pesquisa, o constante autodesenvolvimento, entre outros. Esta atuação pedagógica deve ser realizada como parte de uma proposta de educação ampliada e não apenas restrita à qualificação de pessoas para o mercado de trabalho. Como é proposto pela UNESCO (2004):

A educação não serve, apenas, para fornecer pessoas qualificadas ao mundo da economia: não se destina ao ser humano enquanto agente econômico, mas enquanto fim último do desenvolvimento. Desenvolver os talentos e as aptidões de cada um corresponde, ao mesmo tempo, à missão fundamentalmente humanista da educação, à exigência de equidade que deve

orientar qualquer política educativa e as verdadeiras necessidades de um desenvolvimento endógeno, respeitador do meio ambiente humano e natural, e da diversidade de tradições e de culturas. (DELORS, 2004:85)

A partir desta abordagem, os funcionários da coordenação pedagógica, na sua grande maioria educadores, deverão desenvolver competências que os auxiliem na sua atuação orientada por uma pedagogia emancipatória.

Coordenação Esportiva

A coordenação esportiva tem como objetivo promover o desenvolvimento integral dos alunos, otimizando as áreas psicomotora, socioafetiva e cognitiva, e ampliando suas oportunidades por meio do esporte. Para atender a esses propósitos, a área possui nove funcionários, sendo dois coordenadores esportivos, um coordenador esportivo adjunto, um supervisor técnico, quatro instrutores de futebol e um instrutor de artes marciais.

Os principais projetos da área são: o Craque de Bola e de Escola e o Show de Bola.

Seguem abaixo as competências específicas identificadas pela área.

TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	COORDENAÇÃO ESPORTIVA
	DESCRIÇÃO
Aplicativos de Microinformática	Capacidade de utilizar aplicativos de microinformática, como <i>Word</i> , <i>Excel</i> , <i>Power Point</i> , correio eletrônico e internet, para executar as atividades da sua área de atuação.
Futebol e Futsal	Capacidade de aplicar conhecimentos, regras, técnicas e fundamentos do futebol e/ou do futsal nas aulas práticas, orientando os alunos, corrigindo possíveis erros e valorizando os acertos, buscando o seu desenvolvimento integral.
Caratê	Capacidade de aplicar conhecimentos, regras, técnicas e fundamentos do caratê nas aulas práticas, orientando os alunos, corrigindo possíveis erros e valorizando os acertos, buscando o seu desenvolvimento integral.
Vôlei	Capacidade de aplicar conhecimentos, regras, técnicas e fundamentos do vôlei nas aulas práticas, orientando os alunos, corrigindo possíveis erros e valorizando os acertos, buscando o seu desenvolvimento integral.
Dimensões do Esporte	Capacidade de compreender e aplicar os conhecimentos da dimensão do esporte (educação, participação e rendimento) na elaboração e na atuação nos diversos projetos e programas da área.
Metodologia da Aula de Esporte	Capacidade de elaborar aulas com base na metodologia do esporte, subdividindo em parte inicial, principal e final, buscando alcançar os desenvolvimentos cognitivo, psicomotor, social e afetivo do aluno, visando a um desenvolvimento integral.

	COORDENAÇÃO ESPORTIVA (continuação)
TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento Físico e Psicológico	Capacidade de aplicar os conhecimentos anatômicos, fisiológicos e psicológicos de acordo com a faixa etária de cada aluno, evitando possíveis danos no desenvolvimento físico e psicológico das crianças e dos jovens
Autodesenvolvimento Esportivo	Capacidade de buscar e de compartilhar com os demais membros da equipe, novos conhecimentos, técnicas, informações, tecnologias e metodologias referentes à área esportiva, visando à constante atualização e ao aprendizado contínuo da área.
Transferência de Aprendizagem	Capacidade de aplicar a filosofia e as regras do esporte no desenvolvimento do aluno, fazendo a transferência do aprendizado esportivo para o seu dia-a-dia, influenciando na mudança de comportamento e promovendo a cidadania.
Planejamento, Controle e Relatórios	Capacidade de planejar aulas antecipadamente, separando material e cumprindo o programa e os horários estabelecidos, efetuando o controle de frequência, providenciando a avaliação individual de alunos, elaborando relatórios mensais, registrando os acontecimentos diários com clareza e conteúdo e que traduzam as ocorrências e as dificuldades das aulas.

As competências da coordenação esportiva convergem da coordenação pedagógica na sua atuação voltada para o desenvolvimento integral do beneficiário. Os funcionários da coordenação possuem uma diversidade maior de formação técnica direcionada para as diversas modalidades de esportes presentes na área. A atuação desses profissionais não prioriza o esporte competitivo, mas a integração e o desenvolvimento físico, cognitivo, psicomotor, social e afetivo dos alunos beneficiários. Essa orientação reflete-se nos projetos trabalhados na área. Dos três projetos desenvolvidos, apenas um é voltado para o rendimento e a competição.

Coordenação Comunitária

O objetivo da coordenação comunitária é criar ações e projetos que promovam a inclusão das famílias dos alunos e otimizem o relacionamento com a comunidade em torno do Instituto, identificando suas necessidades e oferecendo atendimento de qualidade por meio de uma equipe interdisciplinar. Para atender a esta missão, a área possui cinco funcionários, sendo duas coordenadoras comunitárias, um especialista em pesquisa e impacto social, uma assistente comunitária e um auxiliar de enfermagem.

Os principais projetos da área são: o Campeão de Cidadania e o Camisa 10. Este último busca desenvolver as práticas de gestão de pessoas no Instituto.

A seguir apresentamos as competências específicas da área.

TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	COORDENAÇÃO COMUNITÁRIA
	DESCRIÇÃO
Atendimento Comunitário	Capacidade de ouvir, entender, identificar e registrar as necessidades dos alunos, funcionários, família e comunidade, buscando a orientação mais adequada para cada necessidade, a fim de contribuir para a inserção e a manutenção do aluno no Instituto, assim como promover a inclusão social.
Planejamento	Capacidade de planejar, analisando e priorizando as diversas necessidades apresentadas, a fim de definir ações que visam atender às demandas dos alunos, da família e da comunidade.
Entrevistas Psicológicas	Capacidade de realizar entrevistas psicológicas com crianças e jovens da comunidade interessados nas atividades do Instituto, a fim de avaliar e priorizar as maiores necessidades psicológicas para inserção no Instituto e posterior acompanhamento do aluno no seu desenvolvimento.
Entrevistas Sociais	Capacidade de realizar entrevistas sociais com crianças e jovens da comunidade interessados nas atividades do Instituto, a fim de avaliar e priorizar as maiores necessidades sociais para inserção no Instituto e posterior acompanhamento do aluno no seu desenvolvimento.
Gestão de Pessoas	Capacidade de conhecer e aplicar as técnicas de Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento e Remuneração, a fim de promover a gestão de pessoas no Instituto, assim como orientar, encaminhar e acompanhar os jovens no mercado de trabalho.
Controle e Consolidação	Capacidade de registrar, controlar e consolidar as diversas informações, materiais e recursos necessários para o desenvolvimento do aluno.
Aplicativos de Microinformática	Capacidade de utilizar aplicativos de microinformática, como <i>Word</i> , <i>Excel</i> , <i>Power Point</i> , correio eletrônico e internet, para executar as atividades da sua área de atuação.

A coordenação é responsável pela principal interação com a comunidade local e esta se dá por meio dos atendimentos psicológicos e sociais realizados e, principalmente, pelos projetos comunitários que são desenvolvidos na região. Além desse principal papel, a área absorveu a expansão do processo de gestão de pessoas e de consolidação de indicadores sociais. Diante dessa diversidade de atuação, a Coordenação Comunitária necessita de profissionais de diferentes formações e identificou competências distintas que não precisam ser desenvolvidas em todos os seus funcionários, mas que serão trabalhadas e avaliadas de acordo com a atuação específica de cada um deles.

Coordenação Administrativa

A Coordenação Administrativa tem como objetivo disponibilizar os recursos materiais necessários ao bom andamento das atividades do Instituto e promover a perfeita conservação do espaço físico, contribuindo para o bem-estar dos alunos e funcionários. Para atender a esta missão, a área possui 10 funcionários com a seguinte distribuição: um coordenador administrativo, um chefe de serviços financeiros, um auxiliar administrativo, três porteiros, uma cozeira, uma cozinheira e dois auxiliares de serviços gerais.

Para atingir os objetivos de sua responsabilidade, foram identificadas as seguintes competências específicas.

	COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA
TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	DESCRIÇÃO
Aplicativos de Microinformática	Capacidade de utilizar aplicativos de microinformática, como <i>Word</i> , <i>Excel</i> , <i>Power Point</i> , correio eletrônico e internet, para executar as atividades da sua área de atuação.
Tecnologia de Informática	Capacidade de propor soluções de tecnologia de informática, administrar rede, servidores em <i>windows</i> ou <i>linux</i> , microsiga em geral e dar suporte ao usuário em relação aos aplicativos de microinformática e sistemas específicos do Instituto.
Alimentação	Capacidade de cozinhar a alimentação de todos os funcionários do Instituto, levando em consideração os cuidados de higiene com os alimentos, as referências nutricionais, a avaliação custo-benefício-quantidade, congelamento, reaproveitamento e controle do estoque dos alimentos e produtos em geral.
Manutenção Predial	Capacidade de realizar toda a manutenção predial do Instituto, aplicando conhecimentos específicos de hidráulica, elétrica, alvenaria e carpintaria, avaliando o custo-benefício do material utilizado e seu reaproveitamento.
Serviços Gerais	Capacidade de realizar limpeza de todo o Instituto, mantendo o ambiente favorável à saúde e ao bem-estar, zelando pelo material e evitando o desperdício. Capacidade de lavar o colete de todos os alunos do Instituto, garantindo a higiene pessoal.
Compras	Capacidade de orçar e de avaliar o melhor fornecedor, as condições e os prazos para efetuar uma boa compra com custos reduzidos.
Estoque	Capacidade de gerenciar estoque, movimentação de entrada e saída e estoque mínimo, garantindo que não haja falta e zelando pelo material armazenado.
Patrimônio	Capacidade de gerir os bens e os equipamentos do Instituto, providenciando um controle de alocação e garantindo a sua localização correta.

	COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA (continuação)
TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	DESCRIÇÃO
Departamento Pessoal	Capacidade de aplicar os conhecimentos de legislação trabalhista para efetuar admissões, demissões, aquisição de benefícios e demais rotinas deste departamento, como gerenciamento do banco de horas, controle de voluntários, estagiários e férias de funcionários.
Jurídico	Capacidade de aplicar noções jurídicas nas tomadas de decisões, realizando a interface dos escritórios de advocacia com o Instituto.
Portaria	Capacidade de recepcionar os visitantes e alunos com polidez, orientando-os e direcionando-os aos devidos setores.

A Coordenação abrange os vários processos administrativos da área e possui um número grande de funcionários que não necessitam de formação de nível superior para exercerem as suas atividades. Há diversidade de atuações desta coordenação em diferentes processos da instituição, como informática, alimentação, portaria, serviços gerais, compras, jurídico e departamento pessoal. Existe o aumento da necessidade de múltiplas competências que não se constituem necessariamente em competências para todos os funcionários, mas que irão variar de acordo com a precisão de cada processo de trabalho e de atividades.

Coordenação Institucional

A Coordenação Institucional objetiva desenvolver e implementar processos de captação e distribuição de informações junto aos públicos interno e externo, promovendo a divulgação do Instituto, garantindo a transparência dos seus projetos, fortalecendo a sua marca e captando novas parcerias.

Atualmente, a coordenação possui dois funcionários e um estagiário atuando nesses processos.

A seguir, apresentaremos as competências específicas identificadas para a coordenação institucional.

	COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL
TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	DESCRIÇÃO
Captação de Recursos	Capacidade de captar recursos junto a empresas, governo e instituições sociais, identificando parceiros que estejam alinhados com os valores e os objetivos do Instituto, visando à promoção da sua sustentabilidade e crescimento.
Eventos Internos e Externos	Capacidade de criar, planejar, organizar e coordenar eventos internos e externos, buscando parcerias, avaliando o custo-benefício, considerando o possível reaproveitamento e a reciclagem de material e a satisfação do público participante de forma a atender aos objetivos específicos de cada evento.
Comunicação Interna	Capacidade de criar, desenvolver e implementar uma comunicação interna utilizando todos os canais disponíveis e a partir de uma abordagem participativa em relação a todas as áreas do Instituto, visando à troca de informações de uma forma rápida e dinâmica, fortalecendo valores importantes como integração, transparência, diálogo entre as áreas e a diretoria.
Comunicação Externa	Capacidade de identificar a necessidade de uma comunicação externa realizando interface com os parceiros e os fornecedores a partir de uma abordagem participativa voltada para toda a equipe, visando ao fortalecimento da imagem institucional, dos valores e da missão do Instituto, assim como utilizando este canal para captar recursos e divulgar os resultados alcançados.
Padronização da Linguagem	Capacidade de definir padrões e procedimentos de linguagem institucional (escrita e visual) e de material de comunicação, assim como realizar constantes revisões e atualizações, a fim garantir uma linguagem única e alinhada com a missão e os valores do Instituto.
Memória Institucional	Capacidade de identificar, catalogar, registrar e organizar documentos e materiais importantes para a história e a preservação da memória do Instituto.

A coordenação institucional congrega os processos de comunicação interna e externa e é responsável pela captação de recursos para o Instituto, o que reforça a função integradora que tem no processo de comunicação, ao mesmo tempo que representa ser a coordenação que possui maior interação com financiadores e parceiros atuais e que interage frequentemente com possíveis novos financiadores na busca de captação de recursos.

Diante desse compartilhamento, ela é aquela que possui maior contato com o segundo e o primeiro setores, necessitando de maior flexibilidade para identificar os diferentes interesses e necessidades de cada setor.

Uma importante competência atribuída a esta área é a de registro e preservação da memória da instituição, denominada *memória institucional*.

Diretoria Geral

A missão da diretoria geral é definir as diretrizes, os objetivos e as metas do Instituto, garantindo o cumprimento de sua missão, o crescimento e a sustentabilidade de suas atividades, bem como o desenvolvimento de estratégias que visem ao impacto social e à melhoria contínua na gestão de pessoas e processos.

Abaixo registramos as competências necessárias para sustentar o objetivo da área.

	DIRETORIA GERAL
TÍTULO DA COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	DESCRIÇÃO
Diretriz e Planejamento	Capacidade de definir diretrizes e planejar objetivos, ações e metas de curto, médio e longo prazos para todas as áreas do Instituto, visando à integração de todas as ações e à expansão das atividades, a fim de cumprir a missão do Instituto e promover o seu desenvolvimento.
Gerenciamento e Avaliação	Capacidade de gerenciar e avaliar periodicamente os projetos, os recursos e a equipe de todas as áreas do Instituto, identificando os possíveis pontos de melhoria e as correções necessárias para um melhor cumprimento dos objetivos institucionais.
Gerenciamento da Captação de Recursos	Capacidade de definir diretriz para captação de recursos junto a empresas, governo e instituições sociais, identificando parceiros que estejam alinhados com os valores e os objetivos do Instituto, visando à promoção da sua sustentabilidade e crescimento.
Gestão de Relacionamento	Capacidade de gerir o relacionamento com parceiros, imprensa, comunidade, governo e demais instituições da sociedade, a partir de uma postura ética, transparente e de credibilidade pessoal, buscando gerar novas oportunidades de parcerias e trabalhando de forma pró-ativa os conflitos, a fim de consolidar a qualidade do relacionamento, alcançando sua fidelização.
Gerenciamento de Imagem	Capacidade de realizar o gerenciamento da imagem do Instituto, definindo políticas e procedimentos para sua preservação, assim como as ações que promovam a divulgação e o fortalecimento da marca e a imagem dos atletas e dos parceiros na sociedade.
Desenvolvimento e Consolidação do Instituto	Capacidade de elaborar outros projetos e eventos institucionais, a fim de atender a novas necessidades, desenvolver tecnologia social, promover novas parcerias, construindo uma rede de relações e de troca de informações, buscando o desenvolvimento e a consolidação do Instituto para a sua autosustentabilidade.

A Diretoria Geral tem uma hierarquia direta em relação às coordenações e também uma importante atuação na captação de recursos e na busca da autonomia do Instituto. A área congrega competências necessárias para a auto-sustentabilidade e a preservação da imagem do Instituto, assim como para a definição de diretrizes e planejamentos de atuação, exercendo uma função integradora de todas as coordenações e de todos os projetos desenvolvidos no Instituto.

6.2.1 – O Modelo de Avaliação das Competências

Para entendermos melhor o modelo de avaliação por competências é necessário diferenciarmos a abordagem proposta de avaliação de competências baseada na gestão social para o terceiro setor da avaliação de desempenho ou avaliação de competências utilizada no segundo setor.

Segundo a antropóloga Livia Barbosa (2003), o desempenho apóia-se na lógica de meritocracia do Estado de Direito das sociedades modernas, em que meritocracia pode ser definida “[...] no nível ideológico como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, no reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”. (BARBOSA, 2003:22). Segundo a autora (2003), o conceito de meritocracia pode apresentar duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Nas discussões políticas e organizacionais, a abordagem utilizada para meritocracia é baseada na dimensão negativa, que representa:

[...] um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. Nessa sua dimensão negativa, a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que estamos pleiteando ou competindo por uma posição ou direito. (BARBOSA, 2003:22)

Esta dimensão negativa encontra-se presente na maioria dos modelos de avaliação de desempenho e de avaliação de competências do segundo setor. A sua predominância sobre esses modelos de avaliação é o reflexo de uma sociedade que tem como fundamentos os pressupostos de mercado e está voltada para uma ética produtivista. Como é ressaltado por Barbosa (2003):

[...] Esse personagem central do neoliberalismo vive num universo social que se encontra assentado em vários pressupostos. O primeiro deles é o “mercado” como local de encontro de indivíduos juridicamente iguais e autônomos, capazes de firmarem contratos que não interessam a mais ninguém, à exceção das partes diretamente envolvidas [...] no mercado vigora uma ética produtivista em que o bom desempenho é associado a realizações individuais objetivas; um modelo de relações sociais baseado na competição, na busca da realização individual e no privilégio do elo contratual em detrimento do social. E, finalmente, porém não menos importante, é um lugar de onde se excluíram aspectos afetivos da natureza humana. Nessa ética, a esfera pública deve ser gerida, predominantemente, por uma lógica de custos e benefícios em detrimento de uma solidariedade social. (BARBOSA, 2003:26-27)

O detrimento do elo social e das relações afetivas em favor da lógica do custo-benefício, da competição e das relações individuais objetivas suplanta “o mundo da vida” nas relações e no ambiente das organizações do segundo setor.

A falta de oportunidade para utilizarmos este código de referência nas relações no âmbito das organizações do segundo setor cria um ambiente de insatisfação e até de injustiça quando realizamos uma avaliação de desempenho ou de competências que não considera estas referências e não privilegia a solidariedade social.

Para desenvolver um modelo de avaliação de competências para uma organização do terceiro setor, partimos da premissa de utilizar e de respeitar o código de referência de cada sujeito, ou seja, o “mundo da vida” de cada funcionário do Instituto Bola Pra Frente deverá ser levado em consideração não apenas no ato da avaliação de competências, mas durante todo o processo de gestão de pessoas. Para atender a esta premissa, o grupo de trabalho definiu alguns valores fundamentais para o modelo de gestão de competências, como participação, flexibilidade, autodesenvolvimento e clareza de regras.

Entendemos assim que estamos construindo um modelo de avaliação de pessoas no âmbito da dimensão afirmativa da meritocracia proposto pela antropóloga Lívia Barbosa (2003), no qual:

[...] existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho do que realmente entra no cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidade para todos. (BARBOSA, 2003:22)

Consideramos ainda o objetivo do modelo proposto pelo grupo de trabalho que visa à capacitação e à promoção de autonomia de todos os envolvidos no modelo de gestão de pessoas do Instituto. O grupo de trabalho chegou ao consenso de que para atender a este objetivo e à premissa fundamental do modelo de gestão por competências é importante trabalharmos com dois momentos para a avaliação: o primeiro irá contemplar uma auto-avaliação, ou seja, para desenvolver a autonomia, a capacitação e a responsabilidade, cada funcionário do Instituto deverá realizar inicialmente uma reflexão individual a respeito do seu próprio desenvolvimento. Esta avaliação será efetuada semestralmente nos períodos de férias escolares do Instituto (julho e dezembro) para que todos possam ter um tempo livre maior para fazer uma reflexão crítica do seu próprio crescimento em todas as competências definidas no modelo de gestão. O funcionário se auto-avaliará quanto às suas competências institucionais, de gestão (se estiver com a responsabilidade de um cargo de gestão de pessoas e processos) e às específicas da sua área de trabalho.

Após esse primeiro momento da avaliação, cada gestor fará uma reunião individual com os funcionários de sua equipe, a fim de realizar a própria avaliação de cada uma dessas competências, respeitando as referências do “mundo da vida” de tais sujeitos. Para facilitar o desenvolvimento desse segundo momento da avaliação, o grupo de trabalho achou melhor criar um espaço para registrar, ao longo do semestre, os principais exemplos de atividades realizadas pelos funcionários de sua equipe, além dos fatos ocorridos, que exemplifiquem o desenvolvimento das competências necessárias. O objetivo é que esse registro seja acompanhado de orientações periódicas para que o funcionário possa alcançar um melhor desenvolvimento ao final do período. Um outro fator importante da realização desses registros é a facilidade que o gestor desse funcionário terá para demonstrar, a partir de fatos concretos, o crescimento do sujeito nas competências institucionais, de gestão e específicas. Esse acompanhamento contínuo e o momento da reunião individual, quando seguida de uma reflexão crítica a respeito do significado do trabalho, constituem uma importante fase do modelo de competências. Como é ressaltado por Zarifian (2001):

A entrevista individual não é somente uma oportunidade de avaliar de maneira estritamente técnica (o que esse indivíduo sabe fazer, ou não) as competências de um indivíduo. Ela é também, deveria ser, uma ocasião preciosa para discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais quanto nos projetos do indivíduo. (ZARIFIAN, 2001:126)

Para facilitar nas reuniões individuais as realizações das avaliações, o grupo de trabalho chegou ao entendimento de que a escala de avaliação das competências deveria ser única, independente do tipo de competências a ser avaliado. A principal premissa para a elaboração dessa escala era que refletisse o objetivo de promover a capacitação, a autonomia e a responsabilidade de cada um dos envolvidos e que fosse utilizada a linguagem esportiva na sua descrição, fator importante para o desenvolvimento de uma linguagem de comunicação própria que possua significado para todos os atores sociais envolvidos no modelo de gestão, auxiliando na promoção da integração social e na busca do entendimento.

A seguir apresentamos a escala de avaliação construída pelo grupo de trabalho e que será utilizada semestralmente, nos meses de julho e dezembro de cada ano, para a realização das auto-avaliações e das avaliações individuais que cada gestor fará do desenvolvimento dos seus funcionários em cada tipo de competência (institucional, de gestão e específicas).

NA	Não Aplicável	A competência não é utilizada, não sendo possível sua avaliação.
N1	Bola Fora	Trabalha com dificuldades, mesmo com orientações constantes.
N2	Bola na Área	Trabalha com relativa autonomia, necessitando ainda de orientações.
N3	Bola na Trave	Trabalha com autonomia não necessitando de orientações constantes.
N4	Bola na Rede	Trabalha com autonomia, sendo referência para os demais, orientando e influenciando positivamente a equipe.

O conceito mais alto (Bola na Rede) da escala de avaliação refere-se à importância da liderança e da orientação técnica da pessoa diante dos demais membros da equipe. Esta atitude formadora é considerada por Zarifian (2003) como uma fase importante do processo de conceitualização da competência aprender a fazer, proposta pela UNESCO. Segundo Zarifian (2003), situações formadoras possuem dupla vantagem:

- Obrigam a pessoa que deve transmitir seu conhecimento e suas competências a refletir sobre eles, ordená-los, formalizá-los e completá-los. Portanto, a progredir, particularmente por meio da conceitualização de seu “saber-fazer” e de suas áreas de especialização.
 - Levam ao desenvolvimento de uma ética de ajuda e de solidariedade e, portanto, são coerentes com o princípio de cooperação, que colocamos entre os critérios essenciais da “filosofia” da competência.
- (ZARIFIAN, 2003:170)

Além do espaço para realizar as avaliações e outro para o registro dos exemplos, o grupo de trabalho achou importante contemplar no formulário de avaliação um terceiro espaço onde o funcionário pudesse registrar com o seu gestor um acordo de desenvolvimento, ou seja, as ações e os treinamentos necessários para ele, a fim de que o gestor tenha a possibilidade de descrever quais as orientações necessárias para o seu melhor desenvolvimento, além do comprometimento do funcionário e o do gestor no progresso de cada indivíduo de sua equipe. Para reforçarmos o caráter participativo e democrático do modelo de avaliação, contemplamos mais dois espaços livres na avaliação que serão utilizados para o registro das considerações finais do gestor e do funcionário. Dessa forma, ambos poderão anotar as suas opiniões e impressões a respeito da avaliação. Zarifian (2001) ressalta a importância desses compromissos assumidos, ao fazer referência aos modelos desenvolvidos na França:

Já havia ficado evidente que tal prática só seria duradoura e aceita pelos assalariados se pudesse estar apoiada em critérios coletivamente negociados de avaliação de competências, e caso disso resultassem compromissos efetivamente assumidos e mantidos de desenvolvimento e de reconhecimento dessas últimas. (ZARIFIAN, 2001:34)

Ao final do processo avaliativo, haverá uma avaliação global do funcionário, que encerrará o diagnóstico individual; o avaliador em reunião com o avaliado poderá utilizar a escala abaixo, encerrando o processo.

Avaliação Global	Descrição
Treinamento	Demonstra contribuição ao trabalho, mas ainda necessita de treinamento para a realização de suas atividades com autonomia.
Concentração	Demonstra contribuição ao trabalho, apresentando competências e atitudes que visam à realização das atividades.
Aquecendo	Participa ativamente das atividades com autonomia.
Jogo	Participa ativamente das atividades com autonomia e demonstra excelência nas competências exercidas.

O objetivo dessa escala final é facilitar o diagnóstico do desenvolvimento de cada funcionário da equipe do avaliador, assim como a avaliação global do sujeito em todas as competências necessárias para a sua atuação. Como aconteceu em todo o percurso do projeto, o grupo de trabalho utilizou a linguagem esportiva, que também foi adotada para construir a escala final de avaliação.

Para facilitar a realização das avaliações e preservar o histórico de cada trabalhador – pontos cruciais no acompanhamento e no apoio ao seu desenvolvimento – contamos com um grupo de trabalho específico para desenvolver um sistema informatizado para este tipo de atividade.

Segundo Zarifian (2003):

As tecnologias da informação, particularmente, oferecem um poder inédito de acompanhamento e de apoio, mas também apresentam, em outro aspecto, um risco de negação da competência por efeito da substituição da ação humana pelo sistema informático, por ruptura dos contratos sociais e por clivagens nas possibilidades de acesso e de interpretação das informações. Ver os sistemas de informação como um apoio e acompanhamento do desenvolvimento da competência, e não como sua negação é um grande desafio no período atual. (ZARIFIAN, 2003:82)

Visando minimizar os possíveis riscos de adotarmos um sistema que faça uma ruptura com os contratos sociais, definimos um grupo de trabalho que contou com a participação dos analistas de sistemas Bruno Roberto da Costa, que trabalha no Instituto, e outro que atuou como voluntário, Raphael Rodrigues Costa. Durante sete meses foi elaborado um sistema informatizado específico para efetuar as avaliações.

Para uma melhor visualização da estrutura das avaliações, ver o anexo VI.

Além da avaliação dos funcionários atuais, todos os candidatos que forem recrutados e selecionados para trabalhar no Instituto serão avaliados pelas mesmas competências. Dessa forma, existe uma maior assertividade na sua contratação e na busca de sinergia e sustentação

das ações. Os detalhes dos procedimentos do processo de recrutamento e seleção de novos funcionários estão na política do programa no anexo V.

6.2.2 – Divulgação e Comunicação do Novo Modelo

Como exposto na metodologia, esta fase será desenvolvida pelos próprios funcionários do Instituto, sem a influência direta dos pesquisadores.

Realizamos um último seminário para discutir as propostas de divulgação e de comunicação, assim como o cronograma de implantação do novo modelo de gestão de pessoa. Ficou definido que, inicialmente, seria realizado um seminário de um dia com todos os gestores que irão trabalhar com as avaliações. A proposta desse seminário exclusivo para os gestores visa capacitá-los para realizar entrevistas individuais com cada integrante de sua equipe e para dar o retorno do desenvolvimento individual desses funcionários nas competências propostas, respeitando o “mundo da vida” de cada pessoa.

Além do seminário específico para os gestores, ficou definido que a equipe fará alguns testes no sistema informatizado para verificar o seu funcionamento, assim como será feito um teste-piloto da realização das avaliações em uma área específica para proceder a possíveis ajustes no modelo e no sistema.

A proposta de comunicação para divulgação contemplará uma cartilha impressa com os principais conceitos e dados do novo modelo e haverá palestras informativas envolvendo todos os funcionários do Instituto que não participaram da construção do modelo.

Ao longo do processo de desenvolvimento já aconteceram duas reuniões com todos os integrantes, visando informá-los do andamento do projeto e debater com eles os principais objetivos e as questões apresentadas.

Além das reuniões exclusivas com os funcionários, em março de 2006 o Instituto realizou um seminário com todos os parceiros para informar sobre os novos projetos a serem implementados no ano de 2006 e reservou uma parte dele para apresentar a proposta final do modelo de *gestão pelas competências* desenvolvido pelo grupo de trabalho.

Antes dessa reunião específica com todos os parceiros, em setembro de 2005, o Instituto realizou um seminário geral que contou com a participação dos parceiros, da comunidade, de outras ONGs, imprensa, representantes do governo, entre outros. O objetivo do seminário, que acontece há 4 anos no Instituto, foi a troca de informações e debates sobre os principais temas, conceitos e problemáticas que envolvem o terceiro setor. Aproveitamos este espaço para apresentar a proposta de modelo de *gestão pelas competências* elaborado pela equipe e debater com o público presente os conceitos e os direcionadores do novo modelo.

A proposta de realizarmos alguns debates com diferentes públicos ao longo do desenvolvimento da pesquisa serviu para elucidar questões importantes e ampliar o caráter democrático do projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante os 12 meses dedicados à pesquisa de campo, tivemos a oportunidade de conviver com as rotinas diárias do Instituto e vivenciar algumas experiências que auxiliaram no desenvolvimento do projeto. A extensão do período de pesquisa de campo, que inicialmente estava prevista para seis meses, serviu para aumentar a interação e a integração dos diferentes atores sociais que compuseram o grupo de trabalho e contribuiu para unirmos saberes técnicos e comunitários na construção de um novo modelo de gestão. Durante esse tempo, pudemos perceber que a cultura participativa é um forte valor do Instituto e está presente em grande parte de suas atividades e projetos voltados para o desenvolvimento de crianças e jovens; em contrapartida, também é visível que a influência dos conceitos e das técnicas da gestão estratégica já se encontra disseminada nos modelos de gestão utilizados pela ONG. É como se existisse uma divisão clara de atuação: para desenvolver projetos pedagógicos, esportivos, culturais e profissionalizantes, a gestão social é contemplada, mas para desenvolver o modelo de gestão da organização, a gestão estratégica é mais coerente.

Segundo Nisbet (1984), “as palavras são testemunhos muitas vezes mais bem compreendidos do que os documentos, comportam múltiplas implicações e estão associadas a escolhas partidárias”. (NISBET, 1984 apud ROPÉ e TANGUY, 1997:17) Foi possível identificar que as palavras e o discurso oriundos dos modelos de gestão estratégica encontram-se presentes na gestão organizacional do Instituto, especialmente nas diretrizes propostas pela direção geral, em que termos como “estratégias ousadas e inovadoras de marketing”, “público-alvo”, “recursos”, “produtos e serviços”, “gerar novos negócios” são normalmente mencionados. As coordenações da área de comunicação e a administrativa estão mais próximas da realidade da diretoria geral, provavelmente pela formação (profissionais de marketing, comunicação social e administração) e pela atuação pregressa das pessoas, a maioria oriunda de empresas do segundo setor, utilizando os mesmos termos e conceitos e agindo a partir das mesmas orientações conceituais.

Estas características, pautadas na gestão estratégica, ainda não estão presentes nas coordenações pedagógica, esportiva e comunitária que utilizam palavras e discursos próprios de atores sociais que buscam desenvolver suas atividades orientados para o desenvolvimento e a emancipação dos beneficiários. Dessas coordenações ouvimos termos como “busca de autonomia”, “desenvolvimento integral do aluno”, “realidade da comunidade”, entre outros. Acreditamos que, assim como no caso das demais coordenações, a formação acadêmica somada à atuação pregressa desses atores sociais influenciam na postura e no posicionamento

que apresentam em suas atuações profissionais no Instituto. As pessoas que compõem as coordenações pedagógica, comunitária e esportiva possuem formação em pedagogia, assistência social, psicologia e educação física e tiveram como principal atividade anterior o magistério em escolas da rede pública.

O confronto de realidades e discursos diferenciados, oriundos da diversidade de socialização de cada integrante do grupo de trabalho não representa necessariamente um conflito nas discussões, mas reforça a importância de minimizarmos as relações de poder nas reflexões ocorridas nos seminários com a equipe, considerando a nossa proposta de atuar a partir de um agir dialógico que visa ao consenso.

Diante dessas controversas realidades e orientações conceituais, existe um risco de termos um direcionamento para uma abordagem que tende para a gestão estratégica na condução da pesquisa, considerando que há uma hierarquia formal entre a diretoria geral e as demais coordenações, portanto, uma relação de poder instituída. O tema da pesquisa também pode influenciar em uma orientação mais voltada para a racionalidade instrumental. Como estávamos desenvolvendo uma pesquisa que objetivava a gestão de pessoas, o grupo de trabalho inclinava-se inicialmente para acreditar que os modelos de gestão estratégica desenvolvidos no segundo setor eram mais eficazes e eficientes.

Este risco foi agravado pela atuação de uma consultora externa que até o início da pesquisa prestava serviços para o Instituto na área de gestão de pessoas e já havia iniciado uma discussão com algumas pessoas do grupo sobre o conceito de competências orientado pelo viés da gestão estratégica. Essa participação gerou conflitos em alguns seminários e desencadeou a solicitação de saída da consultora externa do grupo de trabalho, que por não concordar com a base conceitual que estávamos utilizando não quis continuar participando do projeto. O fato, associado ao posicionamento democrático da diretora geral, dando inclusive autonomia para o grupo de trabalho conduzir alguns seminários sem a sua participação, facilitou a condução da pesquisa sustentada pelo viés da gestão social.

O relato acima serve para exemplificar a influência da lógica de mercado no âmbito de uma ONG e como ela pode ocorrer de várias formas, seja no perfil e na composição das lideranças, seja na formação das pessoas que atuam na instituição, seja na contratação de consultorias externas para realizar determinados trabalhos. O direcionamento estratégico do financiador constitui mais um importante interveniente na condução da gestão das ONGs, considerando que ele possui o poder oriundo do capital financeiro. Especificamente nesta pesquisa, o patrocinador não se posicionou como um interventor definindo estratégias de atuação para o Instituto. No acompanhamento e nas participações realizadas pelo representante da empresa

junto ao grupo de trabalho, observamos um discurso dialógico pautado na importância da autonomia de decisão do Instituto em relação às suas definições internas.

Utilizando-se mais uma vez do conceito de *campo* de Bourdieu, há uma grande quantidade de agentes atuando no *campo* do terceiro setor. Além de inúmeros atores sociais, esse setor possui interesses diferenciados que nem sempre são confluentes: empresas privadas, governo, ONGs, comunidade e sociedade, só para citarmos alguns desses atores com diferentes objetivos. Esses agentes exercem nesse domínio forças muitas vezes antagônicas. Foi exatamente nesse campo de força que desenvolvemos a pesquisa de campo, portanto, recebendo todas as influências aí presentes, o que reforça ainda mais o desafio de atuar a partir de um processo participativo sob a égide da gestão social, buscando o entendimento e o consenso.

Mesmo considerando as prováveis limitações metodológicas da utilização da pesquisa-ação – metodologia que exige um tempo maior para o seu desenvolvimento e conseqüente aprofundamento – o que para um curso de mestrado normalmente restringe a pesquisa de campo a uma única ONG, podemos considerar que a partir de Tenório (2002b), Landim (2002), Gohn (2005) associado aos resultados desta pesquisa que os preceitos da lógica de mercado e da abordagem da gestão estratégica possui uma significativa influência nos modelos de gestão das ONGs e das demais instituições do terceiro setor.

Para minimizar essa influência e atuar com base nas orientações da gestão social proposta por Tenório (2002b), buscamos desenvolver neste trabalho uma abordagem reflexiva pautada na teoria crítica e tendo como orientação a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1987).

Com este enfoque e de acordo com os resultados da pesquisa apresentados no capítulo VI, pudemos confirmar a possibilidade de desenvolver um modelo de gestão de pessoas para uma ONG pautado na gestão social, mas sem deixar de considerar que para elaborar este trabalho a partir dessa ótica iríamos encontrar intervenientes decorrentes da lógica de mercado que se encontra amplamente difundida no campo denominado terceiro setor e nas suas inter-relações com o primeiro e o segundo setores. Portanto, para conseguir desenvolver uma pesquisa com esta orientação, precisamos inicialmente de um período maior de reflexão com o grupo de trabalho e, conseqüentemente, de uma dedicação de tempo mais ampla na construção e na reconstrução de conhecimentos e saberes pautados em conceitos mais reflexivos de gestão. Além de um tempo maior para o trabalho de pesquisa de campo, dependemos não apenas de uma abordagem conceitual pautada na gestão social, mas também da postura política dos dirigentes e dos financiadores da ONG para dar autonomia ao desenvolvimento de um modelo que não encontra respostas prontas e utilitaristas de soluções rápidas, mas que insere vários

atores sociais na sua construção a partir de um agir comunicativo-dialógico que visa buscar o consenso racional.

Caso a abordagem escolhida para este estudo, estivesse pautada na gestão estratégica, provavelmente poderíamos realizar a pesquisa em um tempo mais reduzido e com uma interferência menor na rotina de trabalho do Instituto, já que ao realizarmos a pesquisa a partir desta ótica não seria necessário envolver um grupo de trabalho no seu desenvolvimento e as decisões poderiam ser definidas de uma forma autocrática. Em contrapartida, perderíamos a oportunidade de viabilizar um melhor desenvolvimento de todos os atores sociais na prática participativa e na construção de novos conhecimentos. As reflexões e deliberações realizadas pelo grupo de trabalho durante os seminários contribuíram significativamente para este propósito, aumentando a autonomia a respeito dos temas discutidos e a integração social de todos os participantes.

Sabemos que o fato de termos conseguido confirmar, pelo viés da gestão social, a hipótese do desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências é apenas um estágio para avaliarmos a adoção de outras alternativas de gestão que não sejam somente orientadas pelo conceito de gestão estratégica. Outros modelos de gestão são desenvolvidos no âmbito de uma ONG, como os de gestão financeira e de gestão de projetos, que também compõem o modelo de gestão organizacional do Instituto e podem partir de uma orientação baseada na gestão estratégica.

Outro trabalho complementar poderá ser realizado a partir do acompanhamento do processo de implementação e prática do modelo de *gestão pelas competências* no Instituto. Ele seria importante à realização de estudos futuros para verificar se a prática diária no processo de avaliação e gestão de pessoas respeitará a abordagem dialógica da gestão social na qual foi desenvolvido, ou se devido à constante influência de uma sociedade orientada pelo pensamento único de mercado rendeu-se à gestão estratégica.

Na tentativa de democratizarmos os conhecimentos construídos pelo grupo de trabalho, optamos por realizar um detalhamento maior da metodologia utilizada e dos resultados da pesquisa, para que tanto um como o outro sirvam como possíveis referências de estudo para outras ONGs que queiram desenvolver novas alternativas de gestão orientadas por um direcionamento mais dialógico. Entendemos que cada ONG deverá priorizar o desenvolvimento de um modelo de gestão que respeite os seus valores, sua missão e sua realidade organizacional e comunitária. Portanto, tal construção, mesmo participando dos resultados obtidos por esta pesquisa, provavelmente irá se diferenciar ao longo da elaboração de um novo modelo de gestão, considerando-se que será realizada a partir da atuação de

sujeitos críticos de ação que se valerão desta pesquisa como referência que irá promover uma reflexão a partir da sua própria realidade.

Teremos a oportunidade de avaliar a aplicabilidade desta pesquisa em outras ONGs com a proposta de expansão do Instituto Bola Pra Frente. Partindo do conceito de tecnologia social,³² a direção geral do Instituto propõe-se a “criar uma metodologia que una esporte e educação a partir do ‘laboratório’ inicial, ainda em pequena escala, na sede em Guadalupe, para fazer a transição ‘de projeto a tecnologia social’”. Esse projeto de expansão e transição para um conceito de tecnologia social está previsto para ocorrer ainda no ano de 2006 e inclui toda a metodologia de projetos desenvolvida na sede do Instituto em Guadalupe (abarcando também o projeto de *gestão pelas competências* elaborado nesta pesquisa) para outros projetos em outros estados do Brasil. Além da implementação do modelo em Guadalupe, a direção pretende colocar a proposta em prática em outras quatro novas unidades: duas na cidade do Rio de Janeiro, nos bairros de Santa Cruz e Taquara; uma em Alvorada do Norte em Goiás; e uma em Alagoas, na cidade de Maceió. Ampliando o atendimento de 700 jovens e crianças para 2.000, ainda em 2006.

Diante deste novo cenário, surgem questionamentos. Esta implementação em outros estados ou unidades respeitará a orientação conceitual da gestão social, ou seguirá os preceitos da gestão estratégica? Como se dará a implementação de um modelo de *gestão pelas competências* desenvolvido em uma ONG da Região Sudeste em outras regiões do país, como Nordeste e Centro-Oeste? Desta forma, abrimos a possibilidade de avaliar novas hipóteses em novas pesquisas e aumentar a produção científica sobre o tema. Sabemos que o estudo de desenvolvimento e implementação de modelos de gestão social em ONGs não se esgota com este trabalho; outros estudos e análises devem ser realizados para que se amplie a reflexão crítica dos estudos de gestão organizacional das instituições do terceiro setor e se construam alternativas de gestão que não sejam uma reprodução acrítica dos modelos desenvolvidos no segundo setor, além de não deverem estar orientadas por um único viés de pensamento moldado pela lógica de mercado.

³² Segundo o Instituto Ethos, “Tecnologia Social compreende produtos, técnicas ou metodologias, reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representam efetivas soluções de transformação social”. Disponibilizado em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4018&Alias=Ethos&Lang=pt-BR> Acesso em 12-05-2006, às 13h57.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Maria Celina D. **O Estado Novo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

BARBOSA, Livia – **Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 1995.

BATALHA, Cláudio. **O movimento operário na Primeira República**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

BAUMAN, Z. – **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BRANDÃO, Túlio & SCHMID, Selma. *O Globo*, Rio de Janeiro, terça-feira, 4 de junho de 2002, disponível em <http://www.angelfire.com/pq2/favela/report/Exercitoxtrafico.html> Acesso em 22-01-2006, às 16h16.

BEBBINGTON, Anthony. **ONGs e universidades: desafios da colaboração na América Latina**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

BENDIX, Reinhard. Transformações das sociedades européias ocidentais desde o século XVIII. In: _____. **Construção nacional e cidadania**. São Paulo: Edusp, 1996.

BOOG, G.G. **O Desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991

BOMENY, Helena. Três decretos e um ministério: a propósito da educação no Estado Novo. In: PANDOLFI, Dulce (org.). **Repensando o Estado Novo**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999. p.137-166.

BONNEWITZ, Patrice. **Primeiras lições sobre a sociologia de Bourdieu**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BOYETT, Joseph & BOYETT, Jimmie. **O Guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Difel/Bretand Brasil, 1989.

BRASIL, **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CARDOSO, Aparecido Néri & HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. ONGs, democracia e prestação de contas: uma avaliação da situação brasileira. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS: ANPOCS, Caxambu/MG, 26 a 28 de outubro de 2004.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 7.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

_____. **A formação das almas. O imaginário da República no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI. 9.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC/Unesco, 2004.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceeding fourth international conference on competence-based management. Oslo: Nowegian School of Management, 1998.

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

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas em Empresas Modernas**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **ONGs no Brasil**: Um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido o seu crescimento. Tese de doutorado - Fundação Getúlio Vargas/EBAPE, Rio de Janeiro, 2005.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIGUEIREDO, Argelina Cheibub. **Democracia ou reformas?** São Paulo: Paz e Terra, 1993.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme & FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

_____. **Pedagogia da autonomia - saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOHN, Maria da Glória. **O protagonismo da sociedade civil – movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

GUEDES, Cezar Augusto de Miranda. Os Trabalhadores no setor público brasileiro: prática sindical, conquistas e armadilhas. In: _____. **O mundo do trabalho, crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

GUERRA, Viviane. Prevenção da violência doméstica contra crianças e adolescentes. In: I SEMINÁRIO REGIONAL DE COMBATE À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E EXPLORAÇÃO SEXUAL CONTRA CRIANÇAS E ADOLESCENTES. Uberaba/MG, 23 de novembro de 2004.

HABERMAS, Jürgen. **A Ética da discussão e a questão da verdade**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

_____. O Estado nacional europeu – sobre o passado e o futuro da soberania e da nacionalidade. In: **A inclusão do outro: estudos de teoria política**. São Paulo: Loyola, 2002.

_____. **Teoría de la acción comunicativa: Crítica de la razón funcionalista (Vol. II)**. Madrid: Taurus Ediciones, 1987.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

INSTITUTO AYRTON SENNA. Disponível em <http://senna.globo.com/Institutoayrtonsenna/>
Acesso em 03-05-2006, às 17h39.

INSTITUTO BOLA PRA FRENTE. **Balanço social**, 2004.

_____. **Projetos sociais**. Disponível em <http://www.bolaprafrente.org.br/pages/programas.asp>
Acesso em 12-05-2005.

_____. **Campanha Tô nesse Grupo**. Disponível em <http://www.tonessegrupo.org.br/tonessegrupo/>
Acesso em 09-06-2006.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4018&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>
Acesso em 12-05-2006, às 13h57.

LANDIM, Leilah. Associações no Brasil: comentários sobre dados oficiais recentes. **Democracia Viva** n.28, IBASE, Rio de Janeiro, agosto/setembro de 2005.

_____. **ONGs e universidades: desafios da colaboração na América Latina**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

_____. Experiência militante. In: LANDIM, Leilah (org). **Ações em sociedade, militância, caridade, assistência etc.** Rio de Janeiro: NAU, 1998.

MEDEIROS, Marcelo. **A transposição de teorias sobre a institucionalização do Welfare State para o caso dos países subdesenvolvidos**. IPEA, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0695.pdf> Acesso em 29-03-2006, às 10h25.

_____. **A trajetória do Welfare State no Brasil: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990**. IPEA, Brasília, 2001. Disponível em http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_0852.pdf Acesso em 29-03-2006, às 10h17.

MARSHAL, Tomas H. Cidadania e classe social. In: _____. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MARX, Karl. Para a crítica da economia política. In: **Karl Marx Coleção Os Pensadores**, 1.ed. São Paulo: Editora Abril, 1974.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO Disponível em <http://www.mec.gov.br/secie/estrut/serv/programa/default.asp>
Acesso em 26-01-2006, às 20h43.

NERI, A.A. **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. São Paulo: Papirus, 1999.

OLIVEIRA, Francisco. **ONGs e universidades: desafios da colaboração na América Latina**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes. **Reinventando a democracia: ONGs e movimentos sociais na construção de uma nova gestão pública**. Dissertação de mestrado - Fundação Getúlio Vargas/EAESP, São Paulo, 1998.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Disponibilizado em <http://www.pnud.org.br/odm/> Acesso em 23-01-2006, às 20h54.

ONU, METASDOMILÊNIO. Disponível em http://millenniumindicators.un.org/unsd/mispa/mi_series_results.aspx?rowId=589 Acesso em 23-01-2006, às 20h50.

PANDOLFI, Dulce. Voto e participação nas diversas repúblicas do Brasil. In: GOMES, Ângela; PANDOLFI, Dulce & ALBERTI, Verena (coords.). **A República no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. p.65-79.

PANDOLFI, Dulce & GRYNSZPAN, Mário. Da Revolução de 30 ao golpe de 37: a depuração das elites. **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, UFRP, n.9, 1997, p.7-23.

PARRY, Scott. B. **The quest for competences**. Training, 1996

PLANTULLO, V. L. **Teoria geral da administração – de Taylor às redes neurais**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. The Core competence of the corporation. **Harvard business Review**, v.68, n.3 May/Jun. 1990.

PERREIRA, Luiz Carlos Bresser & GRAU, Nuria Cunill. **O Público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

PERRENOUD, Phillipe. **Novas competências para ensinar**. São Paulo: Ed. Artmed, 1999.

_____. **Formando professores profissionais**. São Paulo: Ed. Artmed, 2001.

PICARELLI FILHO, Vicente & WOOD JR., Thomaz. **Remuneração por habilidades e por Competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PONTES, Fernanda & SCHMIDT, Selma. *O Globo*, de 28-01-2001. Disponível em <http://hps.infolink.com.br/peco/cb010128.htm> Acesso em 22-01-2006, às 16h12.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

RIO DE JANEIRO. **Governo do Estado**. Disponibilizado em <http://www.acaosocial.rj.gov.br/> Acesso em 23-01-2006, às 20h34.

ROPÉ, F. & TANGUY L. (orgs). **Saberes e competências**. São Paulo: Papirus, 1994. p.13, 18-19, 103.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. **Sessenta e quatro: anatomia da crise**. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. **Cidadania e justiça – a política social na ordem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1970.

SOUZA, H. **Como se faz análise da conjuntura**. Rio de Janeiro: Vozes/IBASE, 1984.

_____. **Democracia: cinco Princípios e um Fim**. São Paulo: Moderna, 1996.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

_____. **Tem Razão a Administração?** Rio Grande do Sul: Unijui, 2002b.

_____. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

_____. **Elaboração de projetos comunitários: abordagem prática**. Rio de Janeiro: CEDAC/Loyola, 1995.

_____. (org.). **Gestão Social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro, FGV, 4.ed., 2003.

TEODÓSIO, Armindo dos S. de S. & RESENDE, Graziela A. Desvendando o terceiro setor: trabalho e gestão em organizações não governamentais. In: XVII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA (SLADE): São Paulo (SP), de 27 a 29 de maio de 1999.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: UnB, 2000.

VIEIRA, M. M. F. & ZOUAIN, D. M. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. p.13,14, 17,26.

ZARIFIAN, P. **Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio**. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 1999.

_____. **Objetivo competência, por uma nova lógica**, São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **O Modelo da competência**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.