

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÓMICO
DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL**

**AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR E A GESTÃO DE PESSOAS: VERSO E REVERSO**

ANDRÉIA NUNES VIEIRA

**FLORIANÓPOLIS,
2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONOMICO
DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL**

**AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR E A GESTÃO DE PESSOAS: VERSO E REVERSO**

ANDRÉIA NUNES VIEIRA

**FLORIANÓPOLIS,
2002**

ANDRÉIA NUNES VIEIRA

**AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR E A GESTÃO DE PESSOAS: VERSO E REVERSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do título de Assistente Social ao Colegiado do Curso de Serviço Social, Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora: Profª Maria Éster Menegasso, Drª

*Defendido em:
03/10/2002.*

**FLORIANÓPOLIS
2002**


Prof. Krystyna Matys Costa
Chefe do Depto. de Serviço Social
CSE/UFSC

TERMO DE APROVAÇÃO

ANDRÉIA NUNES VIEIRA

AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE PESSOAS: VERSO E REVERSO

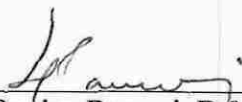
Monografia aprovada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Assistente Social ao Colegiado do Curso de Serviço Social, Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora:

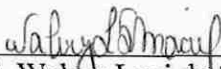


Profª Maria Éster Menegasso, Drª
Professora do Departamento de Serviço Social/ UFSC

Membros:



Profª Regina Panceri, Drª
Professora do Curso de Serviço Social/ UNISUL



A. S. Walery Luci da Silva Maciel
Assistente Social/ AEBAS

Dedico este trabalho aos meus eternos heróis: meus pais

*De tudo ficaram três coisas:
a certeza de que estamos sempre começando,
a certeza de que é preciso continuar,
a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar
Fazer da interrupção um caminho novo ...
Da queda um passo de dança ...
Do medo uma escada ...
Do sonho uma ponte...
Da procura ...
Um encontro...*

Fernando Sabino

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida.

À UFSC pela instituição produtora de conhecimentos, faço votos que a cada dia preserve o título de Universidade pública, gratuita e de qualidade.

Ao Departamento de Serviço Social, professores, funcionários e servidores que participaram do meu crescimento profissional.

À AEBAS, pela oportunidade de realizar a pesquisa. Agradeço a disponibilidade e a atenção de todos os funcionários, em especial a Leni, Sidney, Valery e Vanita, suas participações foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

A professora Dr^a Regina e a assistente social Valery, por aceitarem participar da avaliação desta monografia, e principalmente por suas importantes e enriquecedoras contribuições.

À minha orientadora, professora Dr^a Maria Éster pelo estímulo, paciência e sabedoria dedicada em todo este trajeto.

Ao Guilherme, por sua disposição em resolver os problemas que surgiam no decorrer deste trabalho, por suas palavras de incentivo, por nossos momentos juntos, nossas conversas, e principalmente por seu carinho. Beijos!!

Às amigas Bruna e Crisley pela nossa amizade.

Às amigas Cristina, Carol, Morgana, e minha irmã Gisele, por acompanharem diariamente meus risos e minhas lágrimas, agradeço a compreensão, o apoio, os abraços

Às colegas e amigas Carla Letícia, Carla Maria, Daiane e Simone que durante estes anos compartilhamos conquistas e decepções. Sentirei saudades das conversas no bar, dos lugares do fundo da sala, dos trabalhos em grupo... Todo sucesso, vocês merecem!

Aos meus avós pela confiança.

Às queridas irmãs Gisele e Bia por serem tão especiais.

Em especial aos meus pais, Néilton e Araci, por serem meu porto seguro, por apostarem no sucesso desta conquista, agradeço as críticas, o carinho e o incentivo recebidos. Amo vocês.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E LISTA DE SIGLAS	x
1. INTRODUÇÃO	01
2. A QUESTÃO SOCIAL, O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	04
2.1 Questão Social	04
2.2 O Terceiro Setor	09
2.2.1 Crises e Revoluções que explicam o Terceiro Setor	09
2.2.2 Aspectos históricos.....	10
2.3 As organizações	14
2.4 As organizações sem fins lucrativos	16
2.5 As organizações do Terceiro Setor	17
2.6 Categorias do Terceiro Setor	20
2.7 Legislação	22
3 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: A GESTÃO DE PESSOAS.....	25
3.1 Alguns contornos	25
3.2 Histórico e características gerais da AEBAS	29
3.2.1 Quadro de Recursos Humanos e AEBAS.....	34
3.3 A Gestão de Pessoas	35
3.3.1 O processo de recrutamento.....	37
3.3.2 O processo de integração.....	40
3.3.3 O Processo de supervisão e desenvolvimento.....	41
3.3.4 O processo de avaliação.....	42
3.3.5 O processo de desempenho.....	43

3.3.6 O processo de desligamento.....	45
3.4 Voluntários e o Centro de Assistência Social.....	46
3.5 Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional	47
3.6 Os desafios do Serviço Social	52
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
6 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	63
ANEXOS	65
Anexo 1 – Estrutura Administrativa/ AEBAS	
Anexo 2 – Ficha Questionário Para Candidato a Funcionário	
Anexo 3 – Plano de Metas 2002	
Anexo 4 – Projeto Voluntariado Cidadania Participativa	
Anexo 5 – Lei do Serviço Voluntário	
Anexo 6 – Projeto Sorriso	

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: ORIGENS E METAMORFOSES DA QUESTÃO SOCIAL	07
QUADRO 2: AS PRINCIPAIS CATEGORIAS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	20
QUADRO 3: AS TRES ETAPAS DAS ORGANIZAÇÕES NO DECORRER DO SEculo XX..	27
QUADRO 4: PLANO DE AÇÃO PLURIANUAL.....	32
QUADRO 5: PROCESSO DE RECRUTAMENTO	39
QUADRO 6: PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	40
QUADRO 7: PROCESSO DE SUPERVISÃO	41
QUADRO 8: PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	43
QUADRO 9: PROCESSO DE DESEMPENHO	44
QUADRO 10: PROCESSO DE DESLIGAMENTO	46
TABELA 1: CLASSIFICAÇÃO DO CENTRO DE ASSISTENCIA SOCIAL.....	49
QUADRO 11: DIFERENCIAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	50

LISTA DE ABREVIATURAS E LISTA DE SIGLAS

AEBAS – Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social

ACESCRI – Acompanhamento Escolar Cristão

AMENCAR – Amparo ao Menor Carente

CAS – Centro de Assistência Social

CEC – Centro de Educação Complementar

CEI – Centro de Educação Infantil

CNSS - Conselho Nacional de Serviço Social

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

GERASOL - Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Organizações e Gestão de Políticas Sociais

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas Privadas

HEF – Hospital Evangélico de Florianópolis

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MS – Movimentos Sociais

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

RH – Recursos Humanos

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar a temática e o gerenciamento de pessoas em organizações que atuam na área social e discutir o espaço de ação do assistente social.

Nas duas últimas décadas, o mundo passou por profundas mudanças nos campos filosófico, político, econômico, tecnológico e, conseqüentemente no campo social. As abordagens marxista, funcionalista e fenomenológica não conseguem mais responder à complexidade da realidade social. No campo político, retornamos à democracia, ainda que apenas a nível formal e institucional. Economicamente, surge o novo Leviatã, “o livre mercado mundial” onde as fronteiras de alguns Estados nacionais se tornam frágeis em relação aos demais países, o que compromete a sua soberania. A economia globalizada, aliada a novos processos de trabalho como “qualidade total” ou “reengenharia organizacional” atinge drasticamente o mundo do trabalho (SILVA, 1998).

Dentro desse panorama de transformações, as organizações em geral também passam por significativas mudanças em seu processo produtivo, e ou de prestação de serviços, o que tem resultado no aumento significativo do desemprego. Paralelo a isto, o governo brasileiro na intenção de promover a estabilidade econômica, adota medidas que favorecem o mundo dos negócios em detrimento do desenvolvimento social, contribuindo para o aumento da exclusão social.

Neste cenário de desigualdade e de aumento da pobreza, novas e velhas questões sociais vêm se expressando. Em decorrência, a sociedade civil também se mobiliza no intuito de buscar alternativas que minimizem os problemas sociais. Como resultado deste esforço, surgem inúmeras organizações sem fins lucrativos que visam atender demandas sociais e prestar serviços de interesse público, contemplando e satisfazendo as necessidades básicas da população excluída dos sistemas vigentes. A maioria destas organizações, que não são estatais mas de

interesse público, têm como pressuposto o fato de que as pessoas que lá trabalham o fazem em nome de ideais humanitários, procurando atender interesses e necessidades do coletivo.

Este trabalho está organizado em capítulos que abordam os seguintes assuntos: introdução; a questão social, o terceiro setor e as organizações sem fins lucrativos; organizações do terceiro setor e a gestão de pessoas; os desafios do serviço social; considerações finais e referências bibliográficas.

O primeiro capítulo procura resgatar os principais autores que trabalham a questão social, fazendo um breve comentário sobre as organizações em geral, e as organizações sem fins lucrativos, de forma a aprofundar a análise das organizações do terceiro setor, revelando seu lado histórico, suas categorias e a legislação que abrange o tema.

Partimos do princípio de que as pessoas são os principais agentes de uma organização. São elas que definem a cultura e o estilo de trabalho. Portanto, a gestão de pessoas é um elemento-chave na tarefa de conduzir uma organização e conhecer sua dinâmica é fundamental para uma atuação propositiva bem sucedida.

O segundo capítulo aborda a gestão de pessoas em organizações do terceiro setor. Será feito um resgate histórico da área de Recursos Humanos no segundo setor; tal resgate é fundamental para compreender o funcionamento do terceiro setor. Neste capítulo, apresenta-se o relato do estudo de caso realizado na AEBAS (Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social) no que diz respeito à gestão de pessoas, adotando os elementos apresentados por Hudson (1999) para caracterizar o gerenciamento pessoal em organizações sem fins lucrativos.

A relevância deste estudo e da temática do gerenciamento das pessoas em organizações que atuam na área social decorre da necessidade de se pesquisar e analisar como se dá a gestão das pessoas inseridas em organizações que prestam serviços sociais.

Devido ao grande número de organizações cadastradas no banco de dados do núcleo GERASOL (Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Organizações e Gestão de Políticas Sociais), que podem ser enquadradas como pertencentes ao terceiro setor, e dada a necessidade de um recorte mais definido, optou-se pelas organizações voltadas à área de assistência social e dentre estas, foi escolhida a AEBAS para o estudo de caso.

O estudo realizado pode ser classificado como exploratório e descritivo. Exploratório porque visa “maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de

intuições” (GIL, 1991, p.45) e descritivo por descrever as características de determinada realidade e situação (TRIVINOS, 1987).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, pois seu “objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (TRIVINOS, 1987, p.133). Tal instrumental é usado quando se deseja analisar situações concretas em suas particularidades, propondo a exploração e o aprofundamento dos dados. Serão utilizadas as técnicas de entrevista e observação, a fim de auxiliar o entendimento da organização. As entrevistas serão semi-estruturadas: o entrevistador colocará aspectos relevantes e o entrevistado terá plena liberdade de manifestar-se. Será realizada pesquisa documental durante a qual serão analisados documentos e registros históricos.

Finaliza-se o trabalho com a exposição de alguns desafios do Serviço Social como profissão e, mais especificamente a forma de intervenção em organizações do Terceiro Setor, além da explicitação das referências utilizadas na elaboração deste trabalho.

2. A QUESTÃO SOCIAL, O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

2.1 A questão social

As considerações teóricas que aqui serão apresentadas a respeito da questão social, do terceiro setor e das organizações, têm sua pertinência de acordo com os propósitos deste trabalho, uma vez que se descreve o gerenciamento de pessoas nas organizações sem fins lucrativos e nestes espaços acontece a inserção de profissionais de serviço social.

No item que se segue, passar-se-á a discutir a questão social, o terceiro setor e as organizações. A apresentação, embora sucinta, destas temáticas é fundamental para a compreensão do objeto de estudo do presente trabalho e deve, de início situar o estudo realizado dentro do debate sobre o que é a questão social, eixo central da discussão atual sobre o objeto da ação profissional do assistente social, e sobre o terceiro setor, embora seja ainda polêmica a abordagem deste assunto no espaço acadêmico do serviço social.

A questão social é considerada como algo amplo, histórico e estrutural. Dentre os vários conceitos, destacamos o seguinte:

questão social apreendida como o conjunto das expressões das desigualdades da sociedade capitalista madura, que tem uma raiz comum: a produção social é cada vez mais coletiva, o trabalho torna-se mais amplamente social, enquanto a apropriação dos seus frutos mantém-se privada, monopolizada por uma parte da sociedade (IAMAMOTO, 1997 a, p.13).

Segundo Donzelot (1987), a questão social, pelo menos na França, surgiu na metade do século XIX, com as lutas operárias e a posterior repressão. “A agudização da questão surgiu no antagonismo radical entre o direito à propriedade e o direito ao trabalho” (FALEIROS, 1997, p. 38).

De acordo com Wanderley (1997), questão social é parte constitutiva de componentes da organização da sociedade, como nação, Estado, cidadania, trabalho e gênero. Encontra-se nas “extremas desigualdades e injustiças que reinam na estrutura social dos países latino-americanos

resultantes dos modos de produção e reprodução social, dos modos de desenvolvimento que se formaram em cada sociedade nacional” (apud PANCERI, 2002, p.2) .

Para Iamamoto (1997 a), a questão social precisa ser repensada, visto que as bases de sua produção atravessam uma grande transformação. Do pós-guerra até os anos 70, ocorreu uma ampla expansão da economia capitalista, liderada pelo capital industrial, que adotava como estratégias de organização e gestão do processo de trabalho o taylorismo e fordismo. Este modelo resultou na produção em série e em massa, e na extrema divisão de tarefas, entre outros. O Estado financiava o capital e a reprodução da força de trabalho com o fundo público. A lógica que operava era a lógica keynesiana do “pleno emprego”, uma vez que, para estimular a produção era necessário ampliar o mercado e manter o poder aquisitivo da população. Este padrão favoreceu o avanço das políticas de bem-estar social (Welfare State), em especial nos países desenvolvidos.

Com o tempo, surgiu a preocupação com os baixos lucros que o mercado vinha gerando, fazendo-se sentir então, a necessidade da implantação de um novo sistema. É nesse contexto que ganha força o neoliberalismo, que advoga a transferência de certas responsabilidades do Estado para a iniciativa privada.

Nos anos 70, a economia mundial atravessa uma crise. O modelo fordista e taylorista (produção em massa e série) dá lugar ao modelo japonês ou toyotista, que busca flexibilidade no processo de trabalho. São cada vez mais freqüentes a flexibilidade, a desregulamentação dos direitos do trabalho, a flexibilidade dos produtos e o avanço da informática e da robótica, que exigem inovação nas formas de estruturação dos serviços financeiros. Na análise de Iamamoto (1997a), o projeto neoliberal surge como uma reação ao Estado de Bem-Estar Social¹. O projeto de Bem-Estar Social pode ser considerado “uma terapia para animar o crescimento da economia capitalista que, para deter a inflação, obter deflação como condição de recuperação dos lucros, fez crescer o desemprego e a desigualdade social” (ANDERSON, 1995 apud IAMAMOTO, 1997 a, p.20).

¹ “Com a crise dos anos 70, as idéias neoliberais são assumidas como “a grande saída”, preconizando a desarticulação do poder dos sindicatos, como condição de possibilitar o rebaixamento salarial, aumentar a competitividade dos trabalhadores e impor a política de ajuste monetário. Essas medidas tem por fim atingir o poder dos sindicatos, tornar possível a ampliação da taxa ‘natural’ de desemprego, implantar uma política de estabilidade monetária e uma reforma fiscal que reduza ao impostos sobre as altas rendas e favoreça a elevação das taxas de juros, preservando os rendimentos do capital financeiro” (IAMAMOTO, 1997a , p.19)

Tal projeto não consegue alcançar o objetivo inicial que seria aumentar a produção e, conseqüentemente, as taxas de crescimento econômico. O capital é canalizado para o setor financeiro e não para o produtivo, favorecendo o crescimento especulativo da economia e não seu crescimento produtivo (IAMAMOTO, 1997a,).

Logo, o Estado está “cada vez mais submetido aos interesses econômicos e políticos dominantes, renunciando a importantes graus de soberania nacional, em um contexto onde há ampla prevalência do capital financeiro” (MATTOSSO, 1995 apud IAMAMOTO, 1997a, p. 20).

Com a globalização (interferências externas que intimidam a economia nacional), a concentração de renda aumenta: a classe média se extingue, a classe alta diminui e a base da pirâmide aumenta.

Com o aumento da pobreza e da desigualdade social, a questão social adquire novas modalidades, como conseqüência das mudanças nas relações entre capital e trabalho, nos processos produtivos, na gestão do Estado e nas políticas sociais, entre outros. É importante ressaltar que, segundo Draibe (1993), a proposta neoliberal atinge diretamente as políticas sociais, que estão cada vez mais focalizadas, descentralizadas e privatizadas.

De acordo com estudiosos, a globalização, o neoliberalismo e a reestruturação produtiva afetam diretamente a questão social, resultando em conseqüências sociais, culturais, políticas e econômicas das mais variadas.

Atualmente, vive-se na era das mudanças. A tecnologia é responsável por expulsar vários trabalhadores de seus postos de trabalho; desta forma, uma significativa parcela da população é considerada sobrando e desnecessária.

Para Panceri (2002), a nova questão social questiona a função integradora do trabalho na sociedade. O sistema de proteção é desmontado. A questão social, que se expressa em suas variadas formas, tem “na desigualdade e na injustiça social ligadas à organização do trabalho e à cidadania seu núcleo orgânico” (PANCERI, 2002, p. 6).

No Brasil, são expressões da questão social o desemprego, o trabalho temporário e informal, os cortes nos gastos sociais, a precarização do trabalho e a desproteção social entre outros (PANCERI, 2002).

Contudo, selecionamos dois conceitos que evidenciam a maneira que a questão social pode ser entendida.

Segundo Telles (1996),

As desigualdades sociais somente podem ser tomadas como questão social quando, de fato, são reconhecidas e assumidas por um dos setores da sociedade, com o objetivo de enfrentá-las, torná-las públicas e de transformá-las em demanda política. Não basta reconhecê-la enquanto realidade bruta da pobreza e da miséria; é preciso ser problematizada em seus dilemas, mas no cenário da crise do nosso Estado de bem-estar, da justiça social, do papel do Estado e do sentido da responsabilidade pública (apud PANCERI, 2002 p.3).

Para Iamamoto (1996) e Carvalho (1998),

A questão social não é senão as expressões do processo de formação e desenvolvimento da classe operária e de seu ingresso no cenário político da sociedade, exigindo seu reconhecimento como classe por parte do empresariado e do Estado. É a manifestação, no cotidiano da vida social, da contradição entre o proletário e da burguesia (apud PANCERI, 2002 p. 3)

Abordar a temática da questão social é algo complexo, pois trata-se de um assunto denso, profundo e extremamente abrangente, principalmente pelo volume e acúmulo de conhecimento já construído sobre o assunto, bem como pelas perspectivas teóricas adotada nas abordagens. Não se pretende analisar aqui os diferentes enfoques ou pontos de vista dos autores citados, mas apenas discorrer sobre alguns aspectos considerados relevantes.

Na seqüência, será apresentado um quadro-síntese com algumas características históricas da questão social, para ilustrar a complexidade e a amplitude do tema.

Quadro 1 : Origens e Metamorfoses da Questão Social

A VELHA QUESTÃO SOCIAL			
PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO	EXPRESSÕES	RESPOSTAS
SÉCULO XVII INDUSTRIALIZAÇÃO	- Grandes transformações econômicas e políticas; - Domínio do capital e da máquina; - Exploração do trabalhador	- Pobreza; - Trabalho urbano; - Pauperismo = fenômeno produzido; - Insalubridade; - Movimento dos	- Pequenos benefícios; - Mais ênfase no social; - Regulamentações mercantis (estatuto do direito do cidadão e do dever do Estado); - Liberalismo+ regulado;

		trabalhadores.	-Vínculo social e cívico.
SÉCULO XIX ANOS 30 - CAPITALISMO CONCORRENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Ações coercitivas do Estado; -Trabalhadores organizados e mobilizados lutando por seus direitos; - Legitimidade das elites e reprodução do capital 	<ul style="list-style-type: none"> -Mobilização trabalhadora; - Ameaças à ordem burguesa; - Desvalorização do humano; - Massificação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita filantropia; - Pouco Estado; -Não existiam políticas sociais; - QS= objeto da ação estatal.
SÉCULO XX ANOS 30 A 70 CAPITALISMO MONOPOLISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas sociais como um mecanismo básico para a reprodução social produtividade; - reconhecimento do poder sindical da classe operária. 	<ul style="list-style-type: none"> - Burocratização da vida social; - Desemprego; - Falta de escolas; - Carência habitacional; - Incapacidade física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito Estado; - Criação de políticas sociais e filantropia = menor peso; - Expansão da proteção universalista; -Acordo entre empresários, Estado e sindicatos; -Administração dos gastos governamentais QS= atacada nas suas refrações.
A NOVA QUESTÃO SOCIAL			
PÓS ANOS 70 CAPITALISMO GLOBALIZADO	<ul style="list-style-type: none"> - Revolução científica e tecnológica; - Incidência de altas taxas de inflação; - Estagnação mundial da economia; - Japão e Alemanha disputam mercado com os Estados Unidos; - Desmonte do leste Europeu; - Concorrência acirrada por mercados; 	<ul style="list-style-type: none"> - desemprego estrutural; - exclusão social; - desmonte da cidadania social; - novas formas e aumento da pobreza; - déficit público; - criminalização; - violência; -cortes dos gastos sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> - pouco Estado; -redefinição das políticas sociais; - Refilantropização da assistência; - Desmonte das PS; -Diminuição dos benefícios e da seguridade social; - Ações voluntárias; - Privatização das PS; -Pluralismo do Bem Estar (residual);

	<ul style="list-style-type: none"> - Acumulação flexível – toyotismo; - Qualidade Total; -Tecnologia de base microeletrônica, informática e robótica; -Novos serviços financeiros; - Inovações comerciais; -Desigualdade; - Focalização seletiva das OS; - Política neoliberal; - Reestruturação produtiva -Globalização. 	<ul style="list-style-type: none"> - precarização do trabalho; - recriação de formas de trabalho antigas; - Fragilização dos sindicatos e MS; - Vulnerabilidade social; - Desafiliação social; - Supranumerário; -Crise do Estado Providencia; - Discriminação racial, sexual, idade, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terceirização; -Predomínio de políticas casuais, seletivas.
--	---	--	--

FONTE: Panceri (2002).

Na seqüência, discorre - se sobre o surgimento, história e tendências do Terceiro Setor.

2.2 O Terceiro Setor

2.2.1 Crises e revoluções que explicam o Terceiro Setor

Segundo Salamon (1998), quatro crises e duas mudanças revolucionárias foram responsáveis pela limitação da atividade estatal e pelo crescimento da ação voluntária organizada. A *crise do Welfare State*, que nos anos 70, com o baixo crescimento econômico, favoreceu a crença de que o gasto social ocupou o espaço do investimento privado. A crise do petróleo ocorrida também nos anos 70, e a recessão dos anos 80 transformaram radicalmente “as perspectivas para os países em desenvolvimento” (SALAMON,1998, p.8) resultando na *crise do desenvolvimento*. Diante da realidade desigual em que vive uma parcela significativa dos países em desenvolvimento, os mesmos estão apostando no desenvolvimento participativo, como forma de inserção das classes populares através das ONGs. A *crise ambiental* estimulou as

organizações sem fins lucrativos a desenvolverem ações principalmente nos países em desenvolvimento, onde a pobreza é crescente e traz, a degradação ambiental: florestas que desaparecem, desertificação, poluição da água e do ar ameaçando os suprimentos alimentares. A *crise do socialismo* estimulou a busca de novas formas de suprir necessidades sociais e econômicas, o que incentivou a criação de empreendimentos cooperativos e não-governamentais.

A *Revolução nas comunicações*, ocorrida nas décadas de 70 e 80 com a expansão e o desenvolvimento da TV e do computador, com o desenvolvimento de satélites, o aumento da alfabetização e da educação, foi responsável pela facilidade de organização e mobilização das pessoas. O *crescimento econômico* ocorrido nas décadas de 60 e 70, juntamente com a conseqüente mudança social, permitiu, além da melhoria material, a criação de novas expectativas populares, surgindo assim a classe média urbana, cuja “liderança foi essencial para a emergência de organizações privadas sem fins lucrativos” (SALAMON, 1998, p.9).

De acordo COSTA JUNIOR (1998), no caso brasileiro, é impossível não considerar a péssima distribuição de renda, uma vez que, de um lado, o país está entre as 10 maiores economias do mundo e, por outro, apresenta uma das piores distribuições de renda (apud PANCERI, 2001).

2.2.2 Aspectos Históricos

Apesar do crescimento de entidades do Terceiro Setor ser considerado um fato recente, seu início data de períodos anteriores ao nascimento de Cristo, onde se faziam presentes muitos valores característicos do terceiro setor, como a caridade e a filantropia (HUDSON, 1999).

Segundo Salamon (1998), as origens da atividade voluntária organizada encontra-se na China da Antiguidade, sendo fortalecida e institucionalizada pelo Budismo a partir do século VIII.

Já na Europa, o movimento associativo foi identificado em duas tradições: a tradição romana, com a criação das confrarias religiosas, partidos políticos e corporações da Idade Média, e a tradição germânica, relacionada com a prática de constituição de guildas². Segundo Meister ,

² Grupamentos de cidadãos que possuíam múltiplas funções, como proteção mutual, estabelecimento de direitos de mercadores, fixação de preços e normas de honestidade comercial, entre outras (TEIXEIRA, 2000, p. 26)

“essas organizações que se constituíam ao mesmo tempo por funções sociais, econômicas e políticas, constituem as raízes das associações contemporâneas” (apud TEIXEIRA, 2000, p.26).

No contexto norte-americano, na sua origem, as entidades filantrópicas e associativas tiveram como interesse maior a defesa do conceito essencial da democracia: a liberdade. Fischer e Falconer (1998) argumentam que essa tradição é resultante do relacionamento existente entre Estado e sociedade civil:

O Estado não centraliza em si todas as responsabilidades e os papéis necessários ao desenvolvimento social, porque diferentes atores, sob diversos modos de formatação de grupos de interesses, assumem algumas funções que, na ótica destes autores, fortalecem as características democráticas do modelo do governo (FISCHER e FALCONER, 1998, p.13).

O termo terceiro setor foi primeiramente usado nos EUA nos anos 70 e, nos anos 80 passou a ser adotado na Europa. Nos EUA, além da expressão terceiro setor também são usados os termos organizações sem fins lucrativos e organizações voluntárias. Na Europa, estas organizações são chamadas de *charities* (caridade) e, atualmente, de economia social (PANCERI, 2001).

As revoluções do final da década de 80 no Leste Europeu contribuíram para dar visibilidade e valorização internacional a essas organizações, reconhecendo seu papel de dinamização da sociedade civil em contextos centralizados e dominados pelo Estado (LANDIM, 1993).

No que se refere ao surgimento do Terceiro Setor no Brasil, estudiosos e pesquisadores afirmam que o país herdou da colonização portuguesa duas características que foram essenciais para a formação do terceiro setor: o sistema *plantation* e a relação entre o governo colonizador e a Igreja Católica. A vida social, econômica e política brasileira era centrada nas grandes unidades agrícolas que visavam a exportação, tendo como base o escravismo. Assim, o Brasil nasce como uma sociedade regida pela “lógica patriarcal da dominação senhorial” (LANDIM, 1993, p. 12).

A implementação da Igreja Católica no Brasil, através de Portugal, foi “fundamental na legitimação do poder político do estado colonizador, contribuindo para a montagem e consolidação dessa sociedade colonial de perfil patriarcal e autoritário” (LANDIM, 1993, p.12). Assim, o papel da Igreja foi essencial na elaboração de qualquer iniciativa ligada à atividade

filantrópica, já que ela desempenhava o papel de um órgão público na organização da sociedade civil.

O catolicismo implantado no Brasil desenvolvia práticas do chamado catolicismo popular pelas mãos de agentes leigos, não articulados entre si, os quais eram responsáveis pelos trabalhos religiosos originalmente atribuídos a um corpo clerical reduzido e segmentado. Dentro deste contexto, encontram-se associações voluntárias como as irmandades e confrarias, as quais possibilitavam acesso aos serviços sociais, de lazer e de convivência social entre outros. Dentre as confrarias, cabe ressaltar as Irmandades de Misericórdia, exemplo típico de entidades sem fins lucrativos, que se espalharam por todo o país. Por meio destas, o Estado tomou as primeiras medidas nesse setor³. Através dos diversos estabelecimentos fundados, aconteceram várias doações e donativos por parte dos senhores da colônia. É importante destacar que ordens religiosas (jesuítas, franciscanos, beneditinos e os carmelitas) foram “responsáveis pelo que se criou de mais estruturado em termos de educação, saúde e assistência” (LANDIM, 1993, p.15).

O crescimento e a autonomia das ordens e congregações religiosas resultam em conflitos com o governo colonial, o qual reage com medidas para conter sua atuação. Por consequência, as áreas de educação e assistência social encontram-se abaladas no início do século XIX. Logo, Landim (1993, p.16) relata que:

O que se poderia chamar de “associações voluntárias” – as entidades privadas de serviços sociais, saúde, educação, criadas durante os três primeiros séculos, no Brasil - existiram basicamente no espaço da Igreja Católica ou sob sua égide, permeadas portanto pelos valores da caridade cristã, dentro do quadro do catolicismo que se implantara no país e tendo como pano de fundo as complexas relações dessa Instituição com o Estado. Misturam-se o público e o privado, confessional e civil.

Segundo Landim (1993), o século XIX marca uma progressiva quebra de simbiose entre Igreja e Estado. A separação é institucionalizada na Constituição Liberal de 1897. A partir de então, a Igreja obedece ao movimento mundial de transformação do aparelho religioso. O clero é reformado e multiplicam-se os agentes religiosos no Brasil.

No século XIX, as Igrejas Protestante assumem parte da prestação de serviços sociais. As Igrejas Evangélicas destacam-se pela fundação de faculdades e escolas. As Espíritas e as

³ “Há dois tipos de confrarias, as Irmandades e as Ordens Terceiras, ambas de origem Medieval. As primeiras seriam sobrevivências de corporações de artes e ofícios e as segundas associações que se vinculam às tradicionais ordens religiosas” (LANDIM, 1993, p. 14)

Afro-Brasileiras também se multiplicaram, estabelecendo ligações com as camadas populares urbanas (LANDIM, 1993).

Com a Proclamação da República, acontece a separação entre Igreja e Estado. A função social passou a ser objeto principal do Estado e a Igreja ficou com um “papel complementar” (COSTA JUNIOR, 1998 apud RODRIGUES, 1998, p.34).

No final do século XIX, as associações voluntárias recebem destaque. Ocorre a multiplicação, nos centros urbanos, das sociedades beneficentes de auxílio mútuo e dos primeiros sindicatos, no contexto de um processo tardio de industrialização (LANDIM, 1993).

A partir da década de 30, inicia-se no Brasil um novo modelo governamental. Trata-se de uma era nacional-desenvolvimentista e centralizadora, “com um reforço do autoritarismo político e uma ampla intervenção do Estado na economia e na sociedade” (SANTOS, 1979 apud LANDIM, 1993).

Em 1935, foi promulgada a lei estabelecendo a Declaração de Utilidade Pública como um instrumento capaz de regular a relação entre as entidades particulares sem fins lucrativos e o Estado. A partir da década de 50, retoma-se um associativismo relativamente autônomo e fortemente politizado, no seio do qual os sindicatos atrelados ao Estado terão um papel de peso. No mesmo período pode-se identificar o prenúncio de um golpe de Estado (1964) que sepultará para sempre o pacto populista (LANDIM, 1993).

No período do regime militar, são redefinidas as relações entre Estado e sociedade. A política corporativista de massas cede lugar a entidades autônomas. Além da mudança de regime, fatores como as mudanças nas políticas sociais governamentais, a modernização acelerada da sociedade, a presença de novos atores internacionais na cooperação não-governamental e mudanças nas relações entre Igreja e Estado favorecem o aparecimento de novos tipos de organizações e novos campos de atuação para entidades sem fins lucrativos. No final da década de 60, o regime autoritário desmonta o esquema Getulista, diminui o seu caráter corporativo e acentua a centralização. Neta época, as organizações e movimentos sociais são seriamente reprimidos (LANDIM, 1993).

No Brasil, o papel do terceiro setor teve maior reconhecimento a partir de 1995, com a Reforma do Estado, quando se admitiu a incapacidade deste frente as demandas, em especial as sociais: em contrapartida, o terceiro setor (segmento da sociedade) está se “fortalecendo

institucionalmente para se colocar de forma cada vez mais ativa na produção de bens públicos” (MARE apud RODRIGUES, 1998, p.32).

Atualmente existem no país 250 mil entidades, empregando aproximadamente 2 milhões de pessoas, movimentando 1,2% do PIB em 1998, e beneficiando 6% da população. Em média, 10% da população brasileira doou recursos para o terceiro setor e 12 milhões de voluntários estão envolvidos na área (JOHN HOPKINS/ISER, 1999 apud PANCERI, 2001).

Atualmente, no caso brasileiro, Landim (1998) aponta três subconjuntos principais:

- as organizações do tipo beneficente, filantrópico ou assistencial, dedicam-se a setores vulneráveis, aproximam-se das religiões, mobilizam trabalho voluntário, mantêm relações com o Estado e recebem doações vindas da esfera empresarial;
- as chamadas ONGs, que atuam no ideário da cidadania e democracia, têm como meta organizar a sociedade civil de forma autônoma e plural para propor e controlar as políticas públicas;
- as fundações e institutos doadores de recursos, dedicados ao investimento social, têm crescido em número; estas organizações se enquadram nos ideários do investimento, da responsabilidade e da ação cidadã.

2.3 As organizações

O século XX é considerado o período do surgimento e consolidação das organizações, que constituem o tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea. É difícil imaginar a nossa vida cotidiana sem contar com a presença de organizações (ETIZIONI, 1980).

A empresa, tal como a concebemos hoje, criada como um sistema aberto e complexo para atingir objetivos de produção, prestação de serviços e continuidade em torno de uma estrutura formal, onde existe uma separação entre os trabalhadores e os proprietários, é uma invenção do século XIX.

Contudo, o conceito organizacional sofreu uma grande transformação tanto nas concepções como na forma. Menegasso (1998b, p. 3) reuniu vários autores que escrevem sobre organizações, resumindo essa conceituação da seguinte forma:

O termo organização, originário do grego *organon*, significa instrumento. No Dicionário Aurélio, o mesmo termo tem o significado de associação ou instituição com objetivo definido, e, ainda como ato organizado, conformação, estrutura, planejamento. Já, tanto no dicionário de economia (1994) quanto no de administração e finanças (1996), encontra-se o mesmo significado para este conceito. Nestes dicionários, a organização é conceituada como um conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) que mantém a empresa em funcionamento (...). Mas organização também pode ser entendida como um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e que compartilham de propósitos comuns (ROBBINS, 2000, p. 31). Pode ser entendida ainda, como agrupamento de pessoas, e recursos (dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia) com o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços (TENÓRIO, 1997). Também se pode conceituar as organizações a partir de Parsons (1974) como sendo “unidades sociais (ou agrupamentos humano) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Já para Lapassade (1983, p.101), a organização social é uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens e a formação de homem.

De acordo com Menegasso (2001), o estudo das organizações e das instituições é complexo e polêmico, dada a diversidade teórica, política e ideológica que as envolve, bem como a realidade em que se inserem. Para a autora a organização é um espaço de produção de bens e serviços e todas as organizações possuem três características comuns:

a primeira incide em um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou em um conjunto de metas. A segunda é sua composição por pessoas. A terceira é o desenvolvimento em todas as organizações de uma estrutura sistemática, que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros. O termo organização se refere, então, a uma unidade que possui um propósito definido, inclui pessoas ou membros e tem estrutura sistemática (MENEGASSO, 1998b, p.4).

É importante destacar, ainda, no que se refere ao estudo das organizações, que segundo Porter (1986), quando o sociólogo estuda uma organização, preocupa-se com sua estrutura; o psicólogo visa o comportamento dos indivíduos ou grupos no seu interior; o economista e os administradores enfatizam a distribuição dos recursos e a tomada de decisão e os engenheiros industriais abordam as dimensões tecnológicas dessas mesmas organizações. Podemos acrescentar, ainda, que o assistente social procura elucidar as relações que se estabelecem neste contexto organizacional e estabelecer como se dá o atendimento das necessidades básicas e sociais dos empregados (MENEGASSO, 1998b).

Outro fator importante é o fato que, se por um lado as organizações são constituídas de pessoas, por outro, estas organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos dos seus objetivos e realizações pessoais (CHIAVENATTO, 1994). O autor argumenta ainda que as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não conseguem alcançar devido às suas limitações individuais e, desta forma, as organizações são criadas por pessoas que desejam transpor suas limitações individuais. Para Chiavenato (1994), as organizações constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana constituíram.

2.4 As organizações sem fins lucrativos

As organizações podem ser estatais, privadas e do terceiro setor. As primeiras são caracterizadas como organizações do Estado, e produzem bens e serviços associados ao bem público; as segundas são organizações do mercado e produzem bens e serviços que a sociedade demanda para consumo; por fim, as organizações do terceiro setor são organizações privadas de interesse público (MENEGASSO, 1998b).

São visíveis na sociedade atual, nas últimas décadas, o crescimento das atividades voluntárias organizadas e a criação de organizações privadas sem fins lucrativos. É crescente também o número de fundações, associações e instituições criadas com o objetivo de prestar serviços sociais, defender o meio ambiente e promover o desenvolvimento econômico local, entre outros objetivos não alcançados pelo Estado (SALAMON, 1998).

As organizações sem fins lucrativos encontram-se nos mais variados contextos nacionais. Atuam em diversos campos, como arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário e fortalecimento de organizações de base, entre outros.

No caso brasileiro, foi somente nas últimas décadas que os pesquisadores começaram a demonstrar certo interesse pelo assunto, o que resultou em uma literatura escassa sobre o tema. Assim, as organizações do terceiro setor começam a ser analisadas como um "conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, tendo como origens os

movimentos sociais que substituíram ou complementavam o papel do Estado visando o estabelecimento de algum grau de equidade social” (TEIXEIRA, 2000, p.27).

2.5 As organizações do Terceiro Setor

Para Thompson (1997), pertencem ao Terceiro Setor “todas as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público” (apud PANCERI, 2001, p. 122).

Logo, podemos dizer que:

O terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (GIFE, apud FERNANDES, 1997, p.27).

O terceiro setor distingue-se do Estado e do mercado como uma via eficaz para eliminar a ineficiência da burocracia estatal e assegurar a eficiência no movimento de recursos, na geração de empregos e na prestação de serviços públicos (DRUCKER, 1997; FISCHER, 1998).

Segundo Landim (1998), nunca existiram políticas coerentes e contínuas com relação às organizações sem fins lucrativos. Apesar de não serem foco das preocupações governamentais, “sempre se fizeram presentes nas práticas das políticas públicas” (apud PANCERI, 2001, p.116).

Vários são os termos utilizados para designar organizações da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, ONGs entre outros. Estes termos podem ter significados diferentes. Genericamente, a literatura aborda estas denominações como organizações privadas, sem fins lucrativos, que visam a produção de um bem coletivo (COELHO, 2000 apud PANCERI, 2001).

A complexidade das questões que envolvem o terceiro setor impede que haja uma conceituação uniforme, o que também abre possibilidades para novos termos, como economia social, movimento alternativo, economia informal, economia paralela, etc .

Coelho (2000) fala que, apesar da diversidade de denominações todas estas organizações (organizações sem fins lucrativos, terceiro setor, setor independente e ONGs), combinam caridade, filantropia e ação social. Apesar destes termos serem considerados suficientes para

caracterizar estas organizações, o autor coloca dois novos aspectos: a maneira como elas influenciam a sociedade, como direcionam a sociedade e como direcionam sua própria atuação (apud PANCERI, 2001).

Cabe ressaltar que além das diferenças conceituais, existem as diferenças de entendimento quanto ao papel que este setor desempenha. Pode ser entendido como um campo de luta da esquerda (THOMPSON, 1997) ou como instrumento do neoliberalismo, destinado a amenizar explosões sociais, uma nova forma de colonialismo e dependência cultural e econômica, uma vez que seus projetos são aprovados de acordo com os interesses dos centros imperialistas ou das instituições (ARAÚJO, 1998 apud TEIXEIRA 2000).

Outra questão importante é a complexidade referente ao tratamento jurídico pois se em alguns países elas são reconhecidas como entidades formais, em outros o reconhecimento é apenas parcial e em outros não há reconhecimento (TEIXEIRA, 2000).

A crise do financiamento⁴ é identificada por Rodrigues (1998) como uma das grandes problemáticas enfrentadas pelas organizações sem fins lucrativos. A questão social é algo visível e em época de crise e mudanças ela se acentua. Contudo, os órgãos financiadores, sejam eles públicos ou privados, vêm se reduzindo, justamente quando são mais necessários. O achatamento do financiamento em relação à promoção e crescimento das políticas públicas sociais acontece num momento em que há um flagrante aumento das demandas sociais. Estas vêm se acentuando a partir dos anos 90, com a transformação do processo produtivo brasileiro. Para Rodrigues (1998, p.27), o “epicentro das demandas sociais no Brasil é o mercado de trabalho”. Assim, como enfrentar o aumento das demandas sociais frente à crise de financiamento? Uma das soluções apontadas por Rodrigues (1998) é o fortalecimento da parceria entre o setor público e o terceiro setor.

As organizações do terceiro setor também buscam a excelência ao gerir o conhecimento, visto que as mesmas enfrentam problemas no “planejamento de atividades, na hora de medir e monitorar o desempenho gerencial, na profissionalização de pessoal, na diminuição de custos, no financiamento e captação de recursos, na divulgação de ações e resultados, entre outros”

⁴ Entende-se por crise do financiamento a “incapacidade dos agentes econômicos (nacionais ou não) e do Estado de seguirem financiando o crescimento econômico no país e a execução de políticas públicas sociais, dois pré-requisitos necessários, mas não suficientes, para a promoção do desenvolvimento social” (RODRIGUES, 1998, p. 26).

(PANCERI, 2001, p.5) e precisam encontrar formas de gerenciamento que garantam a sua sobrevivência e a continuidade da prestação de serviços aos usuários.

Para Panceri (2001), o terceiro setor pode ser uma das alternativas para amenizar os problemas sociais, porém é preciso reformular suas estruturas, revendo a missão, forma de atuação e funcionamento, “adotando princípios de gestão voltados à aprendizagem e ao conhecimento” (PANCERI, 2001, p.6). Isto afeta a competitividade das organizações, tornando relevante a competência do funcionário, o fluxo de informações, a interação e a socialização entre clientes, parceiros e fornecedores.

Para Salamon (1994) Drucker (1996); Rifkin (1995), “o terceiro setor é a maior inovação social do século XXI e tende a crescer a fim de resolver os problemas sociais gerados pelo mercado e que o Estado não consegue solucionar” (apud PANCERI, 2001, p. 127).

De acordo com Jordan (1999),

os pontos fortes dessas organizações são a possibilidade de mudança social e de as pessoas trabalharem em prol de uma causa social; o espírito de solidariedade, de crescimento em conjunto e de participação; o ambiente de trabalho agradável e menos grau de burocracia; a transparência; a solidariedade e gestão participativa. O mesmo autor cita como pontos frágeis a possível dependência em relação aos setores público e privado, para a obtenção de recursos, a falta de organização interna, a dificuldade de recursos e a dificuldade na prestação de contas (PANCERI, 2001, p.128).

No mesmo sentido, Salamon (1997) ressalta o recente dinamismo e crescimento do terceiro setor, ressaltando que o mesmo ainda permanece vulnerável às mudanças externas. Marcovitch (1997) aponta que a fragilidade destas organizações tem levado ao desaparecimento precoce de muitas delas, e isto é conseqüência de fatores como a institucionalização precária, os poucos recursos financeiros, a falta de capacidade técnica e gerencial, a escassez de dados de acompanhamento, a carência de sistematização de informações e a pouca aptidão para a articulação institucional (apud PANCERI, 2001).

De acordo com Salamon (1997), existem quatro desafios para o terceiro setor:

- **a legitimidade**, dada a pouca informação sobre o setor (dados, estatísticas econômicas), o fato de ser subestimado pela imprensa, o aspecto legal e as fraudes existentes este aspecto fica comprometido. Para reverter a situação, segundo o autor, é preciso difundir as informações a respeito do setor, dar-lhe forma legal e exigindo transparência contábil.

- A **eficiência**, já que é preciso mostrar a capacidade e a competência considerando os problemas de administração e controle institucional; é necessário treinar administradores e desenvolver instituições capazes de garantir eficiência a longo prazo.

- A **sustentabilidade**: são aspectos financeiros e dimensão humana.

- A **colaboração** com o Estado, setor empresarial e seus pares delimitando um quarto desafio: a formação de parcerias e a negociação com o setor público e privado, preservando a autonomia e independência (apud PANCERI, 2001).

Enfim, as polêmicas que giram em torno do Terceiro Setor, existem em função da sua diversidade política e ideológica. Todas as suas ações são intervenções sociais e buscam modificar modos de pensar, de atuar e de sentir (TORO, 1997 apud PANCERI, 2001). Para Bobbio (1984), “as designações sobre o terceiro setor mudam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, em diferentes culturas e contextos políticos” (apud MENEGASSO, 1998b, p.8).

2.6 Categorias do Terceiro Setor

As categorias que compõem o que hoje é denominado terceiro setor surgiram no Código Civil Brasileiro em 1916. O Código Civil Brasileiro classifica as organizações sem fins lucrativos em três categorias: as sociedades civis de fim não-econômico, as associações de utilidade pública e as fundações. Frente ao crescimento do desempenho da sociedade civil em relação a demandas sociais, surgem novas categorias: as ONGs e as organizações sociais (FRASSON, 2001).

Rodrigues (1998) descreve as cinco categorias que compõem atualmente o terceiro setor no Brasil:

Quadro 2: As principais categorias do terceiro setor no Brasil

Categoria	Principais características
Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas

	para os seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais e profissionais (<i>member-serving organizations</i>).
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas para os seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades, hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviços à comunidade.
Organizações não-governamentais - ONGs	Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, os movimentos sociais e a transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se destas, por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem sobretudo orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que a compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONGs - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
Fundações privadas	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações Sociais (OS)	Trata-se de um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída

	<p>pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O estado continua a fomentar as atividades publicizadas e a exercer sobre elas um controle estratégico: demanda resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regula as ações das OS.</p>
--	---

Fonte: Landim (1997) categorias 1,2,3 e 4; Mare, categoria 5, (apud RODRIGUES, 1998, p.37)

Analisando o quadro, é possível verificar que estas organizações abrangem os três setores da sociedade: o público (organizações sociais), o privado (as empresas que adotam a filantropia empresarial e a responsabilidade social) e a sociedade civil (as associações, organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade e ONGs). Surgem também ações individuais de membros da sociedade, constituindo as fundações privadas (FRASSON, 2001).

2.7 Legislação

Uma organização reconhecida legalmente sem fins lucrativos, usufrui uma série de isenções fiscais. Para isto, a organização “não pode remunerar dirigentes, nem distribuir lucros a qualquer título, deve aplicar integralmente os recursos na manutenção e no desenvolvimento de objetivos sociais e escriturar receitas e despesas de forma exata” (PANCERI, 2001, p. 123).

De acordo com Coelho (2000), para fins legais, as organizações do terceiro setor são denominadas entidades sem fins lucrativos. É importante considerar o impacto da legislação, pois é a mesma que determina:

o tamanho do setor ao ampliar ou restringir o espaço legal que permite às entidades nele se identificarem e serem consideradas sem fins lucrativos e pelos benefícios econômicos que podem ser alcançados. Neste sentido, a legislação tanto pode entrarvar quanto facilitar a relação Estado - Terceiro Setor (PANCERI, 2001, p.124).

Em 1916, o Código Civil Brasileiro (Lei nº 3.107 de 1916) legitimou o papel das políticas públicas sociais (tanto da Igreja como das demais organizações sociais sem fins lucrativos). Neste código acontece a distinção entre organizações com fins econômicos e as de fim não econômico (terceiro setor). Na era Vargas (1930-45), é criado o Conselho Nacional de

Serviço Social (CNSS), o qual reunia todas as organizações de utilidade pública, concedendo-lhes isenção fiscal. Em 1935 é promulgada a lei estabelecendo a Declaração de Utilidade Pública (Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935), porém esta foi regulada apenas pelo Decreto nº 50.517, de 2 de maio de 1961 (RODRIGUES, 1998).

As organizações do terceiro setor apresentam diversas personalidades jurídicas. “Após ser constituída mediante estatuto, as organizações podem requerer alguns títulos ou qualificações, sendo que para cada um deles há benefícios e obrigações diferentes” (ANDRADE, 2002, p. 42). Dentre os principais títulos e certificados, podemos destacar:

- Título de Utilidade Pública (Lei 91/35, Lei 6639/79, Decreto 50.517/61 e Decreto 60931/67): “entidade com natureza jurídica de fundação, associação ou sociedade civil sem fins lucrativos, que seja constituída no país, que esteja em funcionamento nos últimos três anos, sirva desinteressadamente à coletividade e que não remunere sua diretoria e conselhos” (ANDRADE, 2002, p. 43).

São direitos das entidades portadoras de Utilidade Pública Federal:

- “receber doações da União;
- receber receitas das loterias federais;
- realizar sorteios;
- ser isentas de recolher a cota patronal para o INSS;
- permitir que pessoas físicas e jurídicas possam deduzir do Imposto de Renda sua doação” (PAES, apud ANDRADE, 2002, p.43).

- Registro no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social: para obtenção deste registro, a entidade deve possuir título de Utilidade Pública e atender aos requisitos da Resolução 31/99 do CNAS.

- Certificado de Filantropia (Resolução 177 do CNAS): isenta do pagamento da cota patronal das entidades de benemerência e assistenciais. Na atual Constituição, este benefício está restrito às entidades beneficentes de assistência social.

- Título de Organização Social (Lei 9.637/98): permite assegurar um contrato de gestão com o poder público, com objetivo de formar parcerias entre as partes.

- Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): instituído pela Lei 9790/99 (conhecida como nova lei do Terceiro Setor ou Marco Legal) e pelo Decreto

3.100/99, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e institui e disciplina o *Termo de Parceria* .

Para uma entidade conseguir a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, deve abranger os seguintes requisitos:

- “ser pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos;
- atender aos objetivos sociais e às normas estatutárias previstas na Lei;
- apresentar cópias autenticadas dos documentos exigidos” (ANDRADE, 2002, p. 43-45).

Segundo Ferrarezi (2000), a Lei da OSCIP não substitui o título de Utilidade Pública Federal, nem o certificado de fins filantrópicos.

3 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: A GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Alguns contornos

A finalidade deste item é apresentar, no contexto das organizações sem fins lucrativos, a inserção e a integração entre as pessoas e a organização, uma vez que as pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando dentro das organizações. As pessoas nascem, crescem, são educadas, tem expectativas, projetos pessoais e se divertem dentro das organizações.

Assim, este trabalho de conclusão de curso utilizará o texto desenvolvido por Hudson (1999), que se propõe a discutir a gestão de pessoas nas organizações sem fins lucrativos. Aqui cabe um esclarecimento, pelo fato de tomarmos como referencial apenas uma obra e um autor; isto ocorre, principalmente, pela ausência de obras nesta área no mundo acadêmico brasileiro.

O tema abordado reconhece a importância do comprometimento das pessoas na prestação dos serviços sociais, para que os serviços desenvolvidos pelas organizações atendam às necessidades, os interesses e as demandas da população usuária.

Assim, é importante lembrar que a motivação e o comprometimento das pessoas nas organizações não aconteceram por acaso; foi uma longa conquista de quase um século de constantes mudanças. As idéias e expectativas, via de regra, sofreram significativas influências das diversas teorias administrativas (vide Taylor, Fayol, Weber, Mayo, etc).

A história da administração de recursos humanos se confunde com a evolução natural das organizações, ou seja, a administração de recursos humanos teve seu início nos primórdios da administração científica de Taylor (1856-1915) e Ford (1863-1947) nos Estados Unidos. A França também contribuiu através de Fayol (1841-1925) para a primeira escola de recursos humanos, com mais idéias para diminuir os custos de uma produção em massa, equipada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários da indústria automobilística americana.

No entanto, vale destacar que durante os milhares de anos entre Moisés e a Revolução Industrial, existiram poucas organizações de grande porte como as que marcam presença no contexto atual, existindo assim pouca necessidade de um estudo formal de gerenciamento de

pessoal. Na Revolução Industrial, com a introdução das máquinas e da economia de escala, era necessário um grande número de pessoas trabalhando juntas. As máquinas eram consideradas um importante recurso, que resultou, no entanto, na mecanização das tarefas e em condições de trabalho desconfortáveis para muitos trabalhadores (REIS, 2000).

Em 1911, foi formulado o princípio fundamental de Taylor. Segundo ele, o trabalho é dividido em funções, ou seja, separa-se o planejamento do trabalho de sua execução, cria-se uma separação entre “mãos e cérebros”. Entre as várias críticas dirigidas a esse padrão, destaca-se o fato de o modelo tratar as organizações “em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem contar seu controle psicológico ou social” (MENEGASSO, 1998a, p.118).

Paralelamente à expansão do modelo taylorista, surge a escola de psicologia industrial, denominada psicologia aplicada, que tinha como objetivo efetivar uma melhor adaptação do homem à atividade profissional.

Em 1927, as experiências de Elton Mayo mostraram que o estado psicológico dos operários afetava mais a produtividade do que a remuneração e as condições físicas do trabalho.

Na década de 50, surge a visão integrada das três perspectivas: relações humanas, economia do trabalho e relações coletivas de trabalho, que aparecem reunidas sob a denominação relações industriais.

Nos anos 60, as pessoas são vistas como recursos, os quais devem ser geridos em conjunto com os outros recursos da organização.

Nos anos 70 e 80, houve a fusão de conceitos da ciência da organização com a prática da gestão de recursos humanos.

A partir dos anos 90, surge o conceito de gestão de pessoas, o qual se baseia em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos dotados de personalidade própria, possuidoras de habilidades e conhecimentos; as pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais; e as pessoas como parceiras da organização que é capaz de conduzi-las ao sucesso (REIS, 2000).

Portanto, historicamente, o operacional dá lugar ao estratégico, o policiamento à parceria, o curto prazo ao longo prazo, o administrativo ao consultivo, a função dá lugar ao negócio, o reativo cede espaço ao preventivo, o foco nas atividades dá lugar ao foco nas soluções, ainda que, segundo Ulrich (1998), “a área de recursos humanos deve desempenhar papéis complexos, ambíguos e até mesmo paradoxais, tendo em vista que os profissionais de RH desempenham

papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, ora polícia, ora parceiro” (apud REIS, 2000,p.33).

Contudo, o quadro a seguir evidencia as principais características das organizações em cada período histórico.

Quadro 3 : As três etapas das organizações no decorrer do século XX

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matriarcal enfatizando departamentalização por produtos/ serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional	Teoria X . Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>Status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transcrição. Foco no presente e ano atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e a à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar Com as Pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidade e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (1999, p.23)

Para compreender a interação de técnicas de RH é preciso entender as bases com as quais ela atua – as organizações e as pessoas. Não existe uma fronteira definida entre o que é e o que não é uma organização.

O caráter contingencial da área de RH é explicado através de sua dependência em relação ao ambiente, à tecnologia, à filosofia administrativa, e às políticas e diretrizes da organização. Esta área não representa um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência através das pessoas, construindo condições favoráveis para que estas atinjam seus objetivos pessoais (BERAGAMINI, 1990 apud REIS, 2000).

A área de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes, caracterizados por cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas.

- Provisão de recursos humanos: inclui o planejamento de RH, a pesquisa de mercado de mão de obra, o recrutamento e a seleção;
- Aplicação de RH: prevê a análise e a descrição de cargos, a integração ou indução, a avaliação de desempenho e a movimentação de pessoal;
- Manutenção de RH: envolve a remuneração, os planos e benefícios sociais, a higiene e segurança do trabalho, os registros, o controle de pessoal e as condições trabalhistas;
- Desenvolvimento de RH: inclui os treinamentos e plano de desenvolvimento de pessoal;
- Monitoramento de RH: envolve o banco de dados, o sistema de informações, a estatística, os registros (CHIAVENATO, 1999).

Outro fator considerado importante, pelos autores consiste nas políticas de recursos humanos. Trata-se de regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados - são guias para a ação (MATUS, 1989 apud REIS, 2000). As políticas eficazes são as que contemplam em seu bojo características como: *flexibilidade*, visto que a organização está em constante alteração devido ao contato com o ambiente; *coordenação*, considerando que os esforços devem estar norteados para um mesmo fim e *ética*, já que os procedimentos devem estar sincronizados com os padrões éticos de conduta empresarial (TOFFLER, 1985 apud REIS, 2000).

3.2. Histórico e características gerais da AEBAS

A Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (AEBAS), foi criada em 1955 por um grupo de membros de várias Igrejas Evangélicas. O objetivo inicial era a fundação e manutenção de um Hospital Evangélico em Florianópolis. Isto se justifica pelo fato de não existir nenhum hospital no continente e apenas um na ilha (Hospital de Caridade). Posteriormente, surgiu a idéia de construir uma maternidade, mas devido ao alto custo de ambas as propostas, optou-se pela construção de um ambulatório.

A proposta inicial resultou, em 1958, na implantação de um Ambulatório Evangélico no centro da cidade, e em 1959, de uma outra unidade no bairro Estreito⁵. Este último ambulatório funcionou com parceria da prefeitura de Florianópolis até 1990, quando então, por decisão da AEBAS, foi transferido para o Centro Social Urbano, visinho da mesma, que por sua vez, por não ter condições financeiras de mantê-lo optou pela não continuidade de atendimento na área da saúde.

Com o passar dos anos, com a experiência dos ambulatórios, a direção da instituição constatou uma nova demanda: a necessidade de um trabalho onde as crianças recebessem atendimento integral nas áreas de saúde, higiene e psico-pegadogia.

A recusa da Igreja Presbiteriana em aceitar a proposta da AMENCAR (Amparo ao Menor Carente) de construir uma creche, despertou o interesse da AEBAS, que já possuía um terreno e uma certa quantia em dinheiro em função da construção do hospital. Logo, um projeto foi elaborado e aprovado.

Em 1980, foi fundada a Creche da AEBAS (para atendimento de crianças de 3 meses a 6 anos) e, em 1985, foi inaugurado o ACESCRI – Acompanhamento Escolar Cristão. O objetivo deste era oferecer a crianças e adolescentes de 7 a 14 anos um espaço onde elas receberiam orientações e participariam de atividades voltadas para a melhoria do processo vivenciado no ensino-aprendizagem.

Em 1998, foi inaugurada a Escola Cristã de Florianópolis, iniciativa que se propõe a oferecer uma opção diferenciada e de qualidade na educação e, ao mesmo tempo, gerar recursos para a auto-susutentação das ações da AEBAS na área da assistência social.

⁵ Esta unidade começou a funcionar apenas em 1962 pelo fato de não dispor de voluntários para trabalharem no projeto.

A AEBAS ainda trabalha para resgatar o projeto original dos fundadores da instituição: a construção do Hospital Evangélico de Florianópolis – Clínica Geronto Geriátrica, que ainda se encontra em fase inicial. Atualmente contempla os seguintes pontos:

- projeto conceitual;
- projeto arquitetônico;
- possui a área de construção do hospital no bairro Itacorubi;
- encontra-se na fase de busca de recursos para a construção.

De acordo com os estatutos e princípios que norteiam a AEBAS, a mesma tem como objetivos permanentes:

- O pleno exercício da assistência social e beneficente, como política social de prestação de serviços e benefícios que atendam às necessidades básicas da cidadania;
- O desenvolvimento de ações participativas e comunitárias com características terapêuticas e/ou preventivas;
- A atuação prioritariamente junto a comunidades carentes (PLANO ESTRATÉGICO 2001/2005).

Segundo o Planejamento Estratégico 2001-2005 a AEBAS apresenta como missão:

realizar e apoiar ações na área da assistência social, da saúde e da educação, de forma participativa e qualificada, na região metropolitana de Florianópolis visando, permanentemente, o resgate e a construção da cidadania de todos os alcançados por suas ações.

A AEBAS é caracterizada como uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, financiada pela contribuição de pessoas físicas e jurídicas e por convênios com órgãos governamentais e não-governamentais. É reconhecida como de Utilidade Pública por Lei Municipal, Estadual e Federal⁶ (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2001/2005).

Como a AEBAS tem atuação nas áreas de assistência social, educação e saúde, sua estrutura administrativa divide-se em⁷:

- Departamento de Assistência Social;
- Departamento de Educação;
- Departamento de Saúde.

⁶ Lei Municipal – Decreto nº 339 de 29.05.1958, Lei Estadual nº 306 de 16.08.1957 e Lei Federal – Decreto Federal de 22.06.1993 (Planejamento Estratégico – 2001/2005)

⁷ Anexo 1

Dentro destes departamentos, a organização desenvolve 4 projetos: na educação a Escola Cristã de Florianópolis, na área de saúde o projeto do Hospital Evangélico de Florianópolis e na área de assistência social os projetos do Centro de Educação Infantil e o Centro de Educação Complementar.

Departamento de Educação

A Escola Cristã de Florianópolis (ECF) constitui uma alternativa de educação voltada para a construção da cidadania e representa para a AEBAS, visto que a escola é de caráter privado, uma fonte permanente de recursos para a manutenção de suas ações na área de assistência social.

Departamento de Saúde

Tem como ideal o atendimento à saúde, em especial a do idoso, visando a qualidade de vida dos idosos nas comunidades alcançadas. Para isto, busca a efetivação do projeto do Hospital Evangélico de Florianópolis que trás como objetivos:

- assegurar ao idoso um atendimento qualificado e diferenciado no que diz respeito ao seu bem estar físico, mental e espiritual;
- dar suporte à comunidade e à família no que concerne ao atendimento integral do idoso;
- expandir as ações da AEBAS fortalecendo seu vínculo com a comunidade e como representante dos Evangélicos na área de assistência social, educação e saúde.

Departamento de Assistência Social

Os projetos do Departamento de Assistência Social da AEBAS, que antes eram conhecidos como Creche e ACESCRI, recebem nova nomenclatura em 2000: CEI – Centro de Educação Infantil e CEC – Centro de Educação Complementar.

Em seu contexto mais amplo, o trabalho realizado pelo Centro de Assistência Social tem reflexos na vida das famílias das crianças atendidas, bem como nas comunidades nas quais estas famílias estão inseridas. Ambos os projetos são descritos a seguir:

Centro de Educação Infantil

Desenvolve um trabalho que atende diariamente 130 crianças de 3 meses a 6 anos, oferecendo serviços de alimentação, cuidados de saúde e higiene. O objetivo das atividades realizadas é a “construção diária do conhecimento, partindo do conceito do concreto e do vivido de cada criança” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2001/2005).

Centro de Educação Complementar

São atendidas diariamente 120 crianças de 7 a 14 anos que, além de freqüentarem as escolas da comunidade, participam de atividades educativas complementares. A organização tem como objetivo estimular, de uma maneira alternativa e inovadora, a aprendizagem, buscando comunicar de forma criativa o que é ensinado nas escolas.

Logo, o Departamento de Assistência Social atende diariamente 250 crianças e adolescentes, sendo que as crianças entre 3 meses e 6 anos permanecem no CEI em período integral, e participam de atividades de saúde, recreativas e pedagógicas além de receber as quatro refeições diárias. As crianças e adolescentes de 7 a 14 anos têm na AEBAS uma extensão da escola, participam de oficinas e têm acesso a acompanhamento escolar. São oferecidos recursos como alimentação, cuidados com a saúde e um programa de oficinas de interesse (esportes, teatro, trabalhos manuais) que possibilita, de maneira alternativa e inovadora, uma melhor aprendizagem. A maioria das crianças provém de bairros como Estreito, Capoeiras, Jardim Atlântico, Monte Cristo e Vila São João, entre outros.

Uma síntese do planejamento estratégico pode ser encontrado no plano de ação plurianual da AEBAS, abaixo:

Quadro 4: Plano de Ação Plurianual

DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA SOCIAL	
AÇÃO	OBJETIVO
1. Capacitação e treinamento de toda a equipe de trabalho (diretores, educadores, pessoal de apoio, voluntários, estagiários)	Qualificar para melhor desempenho; Qualificar para crescimento pessoal e profissional; Qualificar de acordo com as diretrizes da AEBAS; Alcançar satisfação pessoal e profissional.
2. Implantação da gerência participativa, descentralizada e autônoma	Consolidar a autonomia da gerência do departamento; Efetivar uma gerência participativa e transparente.
3. Ampliação e manutenção do Campo de Estágio para /com as Universidades	Qualificar e dinamizar o trabalho; Diminuir os custos direto com pessoal.

4. Ampliação e manutenção do quadro de voluntários	Expandir as ações internas e externas do departamento; Dinamizar e qualificar o trabalho.
5. Estabelecimento e manutenção de convênios e parcerias com ONGs e Ogs, pessoas físicas e jurídicas	Alcançar a autonomia e a sustentabilidade das ações do departamento.
6. Desenvolvimento de eventos e projetos de divulgação do departamento	Divulgar os projetos do departamento; Alcançar novos parceiros.
7. Conservação e otimização do espaço físico e equipamentos	Manter o espaço físico e os equipamentos adequados às ações do departamento
8. Atualização dos planos político-pedagógico e de atuação do Serviço Social	Manter as atividades/programas de acordo com as demandas dos usuários.
9. Estabelecimento de serviço de capelania no departamento	Desenvolver projetos de orientação espiritual à todos os envolvidos nos projetos do departamento.
10. Ampliação e manutenção do Projeto Abrindo as Portas	Desenvolver projetos de capacitação profissional para a comunidade visando agregar competência e romper o ciclo de dependência.
11. Ampliação do atendimento	Ampliar e manter as ações do departamento de acordo com as demandas dos usuários

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO	
AÇÃO	OBJETIVO
1. Implantação da gerência participativa, descentralizada e autônoma	Consolidar a autonomia da gerência do departamento; Efetivar uma gerência participativa e transparente
2. Elaboração e estabelecimento da política de contratação, treinamento e capacitação da equipe de trabalho	Obter uma equipe de trabalho adequada qualitativa e quantitativamente à demanda
3. Formação de uma equipe de trabalho unida e coesa à missão do departamento	Formar a equipe trabalho; Obter unidade de ação; Obter coesão à missão do departamento.
4. elaboração e estabelecimento da política financeira do departamento	Alcançar a estabilidade e autonomia financeira; Definir a política de mensalidades e, de concessão de bolsas; definir a política salarial.
5. Desenvolvimento de eventos e projetos de divulgação do departamento	Divulgar os projetos do departamento; Alcançar novos parceiros.
6. Ampliação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos	Obter um espaço físico e equipamentos adequados qualitativa e quantitativamente à demanda.
7. Atualização do Plano Político-Pedagógico	Manter as atividades /programas de acordo com as demandas dos usuários, e de acordo com os princípios do departamento.
8. Ampliação do atendimento	Ampliar o atendimento em número e na oferta de serviços.
9. Construção do material didático próprio do Departamento de Educação	Obter material didático elaborado segundo os princípios do Departamento de Educação.

DEPARTAMENTO DE SAÚDE	
AÇÃO	OBJETIVO
1. Conclusão do projeto do HEF.	Concluir o projeto para encaminhamento às fontes financiadoras e para a divulgação do HEF.
2. Busca a formação de parceria para construir, instalar e equipar o HEF.	Captar financiamento para execução do projeto completo do HEC.
3. Desenvolvimento de eventos e projetos de divulgação do departamento.	Divulgar os projetos do departamento; Alcançar novos parceiros.
4. Estabelecimento de uma gerência participativa, descentralizada e autônoma.	Consolidar a autonomia da gerência do departamento; Efetivar uma gerência participativa e transparente.
5. Formação da equipe multidisciplinar para o HEF.	Formar equipe; Efetivar a diretoria já formada.

Fonte: Planejamento Estratégico (2001-2005, p.12-13).

3.2.1 Quadro de Recursos Humanos e AEBAS

A pesquisa foi centrada no Departamento de Assistência Social, onde se realizou o estudo da gestão de pessoas através das diretrizes abordadas por Hudson (1999). O quadro de colaboradores da AEBAS está estruturado da seguinte forma: o Departamento de Educação, composto pela Escola Cristã de Florianópolis, possui 18 funcionários e 1 estagiário (área de pedagogia); a Matriz possui 24 voluntários (Conselho Diretor, Conselho Fiscal e diretoria Executiva) e 3 funcionários, e o Departamento de Assistência Social possui 20 funcionários, 7 estagiários (área de pedagogia e magistério) e 8 voluntários. O projeto do Hospital Evangélico de Florianópolis está sendo desenvolvido por uma equipe de 50 voluntários entre profissionais da área da saúde, arquitetura, engenharia, administração e outros.

Serão analisados somente os processos de recrutamento, integração, supervisão e avaliação, além do desempenho e do desligamento dos colaboradores do Departamento de Assistência Social⁸.

⁸ É importante ressaltar que a organização conhece o Departamento de Assistência Social como **Centro de Assistência Social – CAS**, sendo esta a nomenclatura aplicada no trabalho.

3.3 A Gestão de Pessoas

No âmbito das teorias da administração, sobretudo aquelas que abordam a administração de recursos humanos, para as organizações formais, públicas ou privadas, são pautadas por várias e detalhadas técnicas conhecidas e adotadas pelos profissionais que atuam naquelas organizações.

Não é objetivo deste trabalho discutir tais teorias ou políticas de recursos humanos (atualmente denominadas por alguns estudiosos da área gestão de pessoas), mas sim destacar e trazer à tona a necessidade de estudar, pesquisar e discutir a gestão das pessoas nas organizações sem fins lucrativos.

Neste sentido, o estudo aqui apresentado descreve como ocorre o processo de gestão das pessoas na AEBAS correlacionando esse processo com a discussão que Hudson (1999) desenvolve sobre a gestão de pessoas.

Assim, neste item, toma-se como principal referência a obra *Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*, de Mike Hudson (1999), pelo fato dela tratar da questão da gestão dos recursos humanos.

O autor defende a idéia de que, se analisarmos as características dos recursos humanos das organizações não-lucrativas que conhecemos, provavelmente nos daremos conta de que, apesar das diferenças existentes, muitas características são comuns a todas elas. Para ele,

as organizações do Terceiro Setor são formadas predominantemente por pessoas que mantêm opiniões seguras sobre o que a organização deveria estar fazendo. Esperam estar envolvidas no processo administrativo e podem dar uma contribuição valiosa quando os processos encorajam sua participação (HUDSON, 1999, p.126).

O autor destaca em sua obra que, apesar das diferenças, deveríamos considerar, no caso das organizações do Terceiro Setor, quatro elementos ou processos de gerenciamento de pessoal: **recrutamento, integração, supervisão e avaliação**. Estes processos têm como “objetivo comum assegurar que as pessoas desenvolvam suas habilidades e capacidades e que seus esforços sejam direcionados para os objetivos que a organização deseja que atinjam” (HUDSON, 1999, p.137).

Em primeiro lugar, é importante lembrar que das pessoas que se inserem nas organizações focalizadas neste estudo, algumas exercem suas atividades voluntariamente e outras recebem remuneração.

Os voluntários são os recursos humanos, por excelência, destas organizações, seja pela sua contribuição legal, seja pela sua característica de funcionamento e finalidade. Sem o trabalho voluntário, talvez a maioria destas organizações não sobrevivessem. Portanto, é importante saber utilizar com eficiência o tempo, o talento e a energia deste conjunto de pessoas que colaboram com as organizações sem fins lucrativos por defenderem determinados valores. Tais valores são sua principal fonte de motivação e uma das razões que as impulsionam a incorporar-se a entidade, trabalhar por ela e permanecer nela.

Diante disso, se faz necessário que as pessoas que gerenciam estas organizações se preocupem com a gestão de todas as pessoas. Cabe ao assistente social, neste espaço, contribuir na capacitação das pessoas para que elas prestem seus serviços de forma a levar adiante a concepção de que a população alvo é composta de sujeitos de direito e a entender seu próprio trabalho como inclusão dos excluídos. Dada a intenção de se descrever a prática desenvolvida por uma entidade que possui assistente social em seu grupo de colaboradores, foi escolhida a AEBAS que, como vimos anteriormente, é uma das organizações que demonstra a sua preocupação com o gerenciamento das pessoas.

Neste sentido, no que se refere à gestão das pessoas que trabalham no Departamento de Assistência Social da AEBAS, são três as pessoas responsáveis pelo gerenciamento das atividades cotidianas. São elas: uma assistente social, uma pedagoga e uma assistente administrativa.

A assistente social coordena o Centro de Assistência Social e é responsável pelo recrutamento de voluntários e dos profissionais que atuam nas oficinas para crianças e adolescentes de 7 a 14 anos. Responde também pela supervisão das demais áreas.

A pedagoga é responsável pela parte pedagógica e pela contratação de professores, estagiários e voluntários que trabalham diretamente com as crianças e adolescentes.

A assistente administrativa coordena os funcionários da cozinha e de serviços gerais e também é responsável pela parte administrativa/burocrática.

3.3.1 Processo de Recrutamento

Quanto ao recrutamento de colaboradores para a organização focalizada neste trabalho, os critérios considerados de maior importância são discutidos e definidos por consenso entre os gestores. O chamamento e o apelo passam predominantemente pelos laços familiares e de amizade dos participantes da entidade.

O requisito da experiência anterior, geralmente exigido no recrutamento e na seleção de recursos humanos para as organizações estatais ou nas empresas, não foi considerado um fator relevante na escolha das pessoas pela entidade.

Portanto, na prática, o que se observou no presente estudo foi que, diferentemente das outras organizações formais, a lógica de recrutamento e seleção das pessoas atualmente inseridas na entidade foi centrada em critérios, princípios e valores estabelecidos pelos gestores da entidade.

Isso acontece sem prejuízo da racionalidade que perpassa o processo: entre outros aspectos, o candidato passa por entrevistas de triagem que levam em conta critérios qualitativos e quantitativos.

No caso do Centro de Assistência Social, a divulgação da vaga é feita através dos funcionários, das famílias das crianças, das Igrejas Evangélicas e de rádios que não cobrem pelo anúncio.

Após o recrutamento, acontece o processo de seleção, com o preenchimento de uma ficha-questionário⁹. A entrevista (semi-estruturada) é realizada pela assistente social e pela pedagoga, caso seja uma vaga na área de pedagogia; a assistente administrativa e a assistente social se encarregam de entrevistar candidatos a vagas na área de cozinha e serviços gerais. Em seguida, é feita uma análise dos currículos, da ficha questionário, para assim selecionar o candidato. O processo de recrutamento e seleção do CAS prioriza funcionários/voluntários conhecidos da coordenação ou de algum colaborador.

Com base nos processos eficazes de Hudson (1999), foi possível constatar, através das entrevistas realizadas, que não existe um programa específico para o recrutamento. Quando alguém é desligado ou quando a organização precisa de novos funcionários em algumas das

⁹ Ver anexo 2

áreas, é realizada uma conversa entre as responsáveis, que geralmente decidem juntas, a forma de realizar o recrutamento/seleção.

É importante ressaltar que o recrutamento e a seleção não podem ser consideradas como práticas isoladas dentro da organização. São uma parte das atividades globais da gestão de pessoas, sendo que o esforço do recrutamento e seleção é realizado com o propósito de encontrar pessoas que correspondam aos objetivos da organização.

De acordo com Hudson (1999, p.138), o objetivo do recrutamento nas organizações sem fins lucrativos é “assegurar que as melhores práticas sejam aplicadas na busca de pessoas para os vários cargos”.

Os processos eficazes de recrutamento incluem:

- programações realistas para revisar o cargo e recrutar o candidato ;
- descrições de cargo que definam a finalidade da posição, as responsabilidades principais e as linhas de subordinação;
- especificações pessoais que descrevam experiência, habilidades, qualificações e qualidades pessoais desejadas, todas divididas em atributos “essenciais” e desejáveis” ;
- formulário padrão de pedido de emprego para cada posto, evitando questões discriminatórias como estado civil e filhos;
- um processo de seleção inicial que esteja de acordo com os critérios da especificação pessoal;
- uma combinação apropriada de métodos de seleção para o cargo;
- um mecanismo para assegurar que os entrevistadores façam perguntas específicas aos candidatos;
- um sistema para monitorar o grupo ético, sexo e deficiências dos candidatos, lista de pré-selecionados e pessoas nomeadas para tomar providências no que se refere aos resultados (HUDSON, 1999, p. 138).

Cabe uma ressalva no item que refere a um formulário padrão de pedido de emprego para cada posto, evitando questões discriminatórias como estado civil e filhos. Não consideramos como discriminatórias tais questões, sim como um maior conhecimento do candidato interessado.

Pode-se observar que a organização estudada adota uma lógica de recrutamento e seleção dos recursos humanos diretamente relacionada com as relações familiares e de amizade. Em

decorrência parece que há uma transferência para o interior da entidade das relações de amizade, o que impõe aos trabalhadores, além do cumprimento das obrigações do trabalho, os deveres de cooperação, confiança, lealdade e solidariedade.

Quadro 5 - Processo de Recrutamento

HUDSON	DEPARTAMENTO DE ASSISITENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • programações realistas para revisar o cargo e recrutar o candidato; • descrições de cargo que definam a finalidade da posição, as responsabilidades principais e as linhas de subordinação; • especificações pessoais que descrevam experiência, habilidades, qualificações e qualidades pessoais desejadas, todas divididas em atributos “essenciais” e desejáveis”. • formulário padrão de pedido de emprego para cada posto, evitando questões discriminatórias como estado civil e filhos; • um processo de seleção inicial que esteja de acordo com os critérios da especificação pessoal; • uma combinação apropriada de métodos de seleção para o cargo, • um mecanismo para assegurar que os entrevistadores façam perguntas específicas aos candidatos; • um sistema para monitorar o grupo ético, sexo e deficiências dos candidatos, lista de pré-selecionados e pessoas nomeadas para tomar providências no que se refere aos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de maior importância são discutidos e definidos por consenso entre gestores; • Recrutamento passa predominantemente pelos laços familiares e de amizade dos colaboradores da entidade; • Depois do recrutamento acontece a seleção com o preenchimento de uma ficha questionário • A lógica de recrutamento e seleção são centradas em critérios, princípios e valores estabelecidos pelos gestores da entidade; • Não acontece prejuízo da racionalidade que perpassa o processo. Passa por entrevistas de triagem .

3.3.2 O Processo de Integração

A integração das pessoas no trabalho é um processo fundamental na adaptação de novos funcionários à cultura da organização. Segundo Hudson (1999, p. 140), é preciso “ensinar como a organização funciona, esclarecer o que exatamente se espera deles em suas funções e explicar o suporte e os recursos disponíveis para ajudá-los a atingir seus objetivos”. A intenção não é forçar as pessoas a aceitar a cultura e as regras da organização e sim orientá-las.

Na entidade focalizada neste estudo, o processo de integração do funcionário/voluntário é feito com uma apresentação (pela assistente social e/ou pedagoga e/ou assistente administrativa) da organização, do seu funcionamento, dos funcionários/voluntários, princípios, cultura e visão. Após a apresentação, a área onde o funcionário/voluntário irá atuar fica encarregada de lhe oferecer o suporte necessário. De acordo com a assistente social, devido a questões financeiras, não existe uma pessoa ou uma equipe responsável por este processo. O trabalho acontece em um esquema de cooperação entre as responsáveis pelas áreas e os demais funcionários.

Quadro 6: Processo de Integração

HUDSON	DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ensinar como a organização funciona, esclarecer o que exatamente se espera deles em suas funções e explicar o suporte e os recursos disponíveis para ajudá-los a atingir seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da organização, funcionamento; • após a apresentação da organização, área onde o funcionário/ voluntário irá atuar fica encarregada de lhe oferecer o suporte necessário;

3.3.3 O Processo de supervisão e desenvolvimento

No que se refere às organizações sem fins lucrativos, o processo de supervisão e desenvolvimento de pessoas tem como objetivo “revisar o progresso do trabalho, esclarecer prioridades, elogiar o sucesso, resolver problemas, revisar áreas onde a melhoria do desempenho se faz necessária, discutir problemas pessoais” (HUDSON, 1999, p.142). Este processo deve envolver tanto a equipe técnica responsável pela supervisão quanto as pessoas supervisionadas, devendo fazer parte da cultura geral (HUDSON, 1999).

No Centro de Assistência Social são realizadas reuniões pedagógicas mensais que têm justamente como objetivo a participação de todos os colaboradores do CAS no sentido de revisar o progresso e trocar experiências. Estas reuniões abordam, num primeiro momento, a parte administrativa (cursos a serem feitos, discussões gerais, eventos, campanhas de vacinação) e, em seguida, os participantes são divididos em grupos de acordo com o centro – Centro de Educação Infantil e Centro de Educação Complementar - para discutirem assuntos específicos. Além das reuniões pedagógicas existe uma supervisão diária feita pela assistente social e pedagoga junto aos alunos e as famílias.

Quadro 7: Processo de Supervisão

HUDSON	DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • revisar o progresso do trabalho, esclarecer prioridades, elogiar o sucesso, resolver problemas, revisar áreas onde a melhoria do desempenho se faz necessária, discutir problemas pessoais. • Este processo deve envolver tanto a equipe técnica responsável pela supervisão quanto as pessoas supervisionadas, devendo fazer parte da cultura geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • São realizadas reuniões pedagógicas mensais que têm justamente com objetivo a participação de todos os colaboradores do CAS no sentido de revisar o progresso e trocar experiências • Além das reuniões pedagógicas existe uma supervisão diária feita pela assistente social e pedagoga junto aos alunos e as famílias.

3.3.4 O Processo de Avaliação

Tal processo realiza periodicamente uma revisão da atuação de cada funcionário e das condições que a organização lhe oferece. Isto permite a cada um fazer uma pausa e examinar a situação. Hudson (1999, p. 143) coloca alguns pontos que merecem reflexão:

- até que ponto os objetivos do período anterior foram atingidos;
- a extensão das realizações não relacionadas aos objetivos;
- as metas quantitativas para o próximo período;
- o treinamento e apoio que a organização deve oferecer;
- as oportunidades de desenvolvimento pessoal que serão oferecidas ao funcionário.

O processo de avaliação do Departamento de Assistência Social é realizado na última sexta-feira de cada mês. Consiste no planejamento e avaliação das atividades mensais, quando são trabalhadas questões administrativas e situações de atuação, dificuldades, avanços e programações para o mês seguinte, e onde também acontece a apresentação dos novos funcionários/voluntários. Este momento é chamado de reunião pedagógica, onde é possível distinguir os momentos de **supervisão , desenvolvimento e avaliação**.

Raramente uma organização sem fins lucrativos tem um departamento com a finalidade específica da avaliação e a questão tende a ser colocada em segundo plano em relação a diversas outras prioridades, desta forma, é um desafio a ser enfrentado pelas pessoas responsáveis pela gestão nas organizações.

Os objetivos principais da avaliação de desempenho são: melhorar o que as pessoas fazem e manter a organização em dia com seu universo de ação; ser fator de motivação e aprimoramento, uma alavanca para tornar a organização mais dinâmica e atualizada quanto a novos desafios; ser um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos na organização.

Quadro 8: Processo de Avaliação

HUDSON	DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Tal processo realiza periodicamente uma revisão da atuação de cada funcionário e das condições que a organização lhe oferece. Isto permite a cada um fazer uma pausa e examinar a situação. • alguns pontos que merecem reflexão: • até que ponto os objetivos do período anterior foram atingidos; • a extensão das realizações não relacionadas aos objetivos; • as metas quantitativas para o próximo período; • o treinamento e apoio que a organização deve oferecer; • a oportunidades de desenvolvimento pessoal que serão oferecidas ao funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de avaliação é realizado na última sexta feira do mês. Consiste no planejamento e avaliação das atividades mensais, avanços dificuldades e programações para o mês seguinte. • Este momento é chamado de reunião pedagógica, onde é possível distinguir os momentos de supervisão, desenvolvimento e avaliação.

3.3.5 O Processo de desempenho

A supervisão, o desenvolvimento e a avaliação têm como objetivo garantir que as pessoas estejam conscientes do que a organização deseja delas e dos recursos que a mesma oferece. As organizações precisam que todas as pessoas estejam envolvidas com os resultados e tenham clareza a respeito dos objetivos (HUDSON, 1999).

Segundo Hudson (1999), uma forma prática de avaliar o assunto é considerar a questão como um contrato entre a organização e a pessoa. Os funcionários correspondem às expectativas da organização e a mesma oferece os recursos adequados.

O processo de desempenho das pessoas inseridas no departamento acontece orientado pelas metas propostas no planejamento estratégico, que é uma diretriz a ser cumprida no período

de 2001 a 2005, e também pelo plano de metas. O plano de metas¹⁰ que é anual foi construído pela equipe formada pela assistente social, pedagoga e representante dos funcionários. Para o próximo ano, está planejada a aplicação de um programa de desenvolvimento pessoal e profissional que será aprofundado no decorrer do trabalho. O plano de metas pode ser alterado caso um objetivo maior se apresente ou se imponha.

Reis (2002a) aponta alguns passos importantes para a avaliação de desempenho:

Objetivos consensuais e compromisso: dentro dos objetivos organizacionais é possível estabelecer metas pessoais, negociadas entre o avaliado e seu gerente. Negociar metas tem a vantagem de fazer com que o acordo firmado se realize, uma vez que o compromisso é intimamente assumido. Observa-se que o desempenho melhora quando objetivos específicos são estabelecidos.

Meios e recursos necessários: para que as metas sejam atingidas, devem ser definidos os recursos para utilizar equipamentos, investimentos na qualificação e desenvolvimento profissional.

Comparação entre resultados e objetivos: a mediação de resultados ajuda a caracterizar o desempenho, uma vez que torna claro o andamento das tarefas e fornece uma medida para o esforço do avaliado.

Feedback: significa proporcionar informação e suporte na comunicação. O avaliado precisa saber como está caminhando em seus esforços e se está no rumo dos resultados acordados. É importante dar ao avaliado a oportunidade de discutir pontos fortes e fracos, estabelecendo novos objetivos.

Quadro 9: Processo de Desempenho

HUDSON	DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • garantir que as pessoas estejam conscientes do que a organização deseja delas e dos recursos que a mesma oferece. • As organizações precisam que todas as pessoas estejam envolvidas com os resultados e tenham clareza a respeito dos objetivos. • Contrato entre as organizações e as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • AEBAS planejamento estratégico e pelo plano de metas. • acontece orientado pelas metas propostas no planejamento estratégico, que é uma diretriz a ser cumprida no período de 2001 a 2005, e também pelo plano de metas

¹⁰ Ver anexo 3.

3.3.6 O Processo de desligamento

Afastar qualquer pessoa de uma organização é tarefa difícil. Porém, conforme Hudson (1999), demitir pessoas de organizações do terceiro setor é algo ainda mais trabalhoso pois as pessoas continuam acreditando na causa da organização mesmo quando não estão desempenhando bem seus papéis ou quando a função cresceu acima de suas capacidades. Uma demissão mal realizada traz sérias conseqüências como a má repercussão nos órgãos financiadores e a desconfiança dos demais funcionários para com a administração.

Torna-se importante estabelecer processos claros, devendo ser consideradas três situações:

- a política de redundância: esclarecer desde o início o que a organização poderá oferecer caso as áreas de trabalho sejam descontinuadas;
- o procedimento disciplinar serve para resolver problemas de mau desempenho, devendo incluir a documentação de cada procedimento adotado, a revisão da alta direção e um processo de apelação;
- a revisão de contratos por tempo limitado: as revisões devem acontecer seis meses antes do término do contrato, favorecendo tanto a organização como o funcionário (HUDSON, 1999).

Segundo um dos entrevistados, quando se percebe que é necessário afastar uma pessoa do quadro de funcionários, a AEBAS tem uma política de não despedir e sim trabalhar com a conscientização e fazer com que a pessoa peça demissão. Segundo uma das entrevistadas, este fator precisa ser revisto, uma vez que as pessoas adquirem certo comodismo sabendo que não serão afastadas.

Quando acontece um desligamento no CAS, a assistente social, a pedagoga ou assistente administrativa (geralmente a decisão é tomada por pelo menos duas dessas pessoas) chamam a pessoa para uma entrevista de desligamento onde é feita uma avaliação da atuação e expostos os motivos do desligamento, e as críticas. Enfim, trata-se de um esclarecimento da posição da organização para o funcionário e vive-versa.

Um fator que merece ser destacado é que desde o processo de recrutamento até o desligamento, o departamento de assistência social tem plena autonomia de decisão.

Quadro 10: Processo de Desligamento

HUDSON	DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Tarefa difícil pois as pessoas continuam acreditando na causa da organização. • Torna-se importante estabelecer processos claros, devendo ser consideradas três situações: • a política de redundância. • o procedimento disciplinar; • a revisão de contratos por tempo limitado 	<ul style="list-style-type: none"> • A AEBAS trabalha com a conscientização. • Entrevista de desligamento.

3.4 Os Voluntários e o Centro de Assistência Social

Com o objetivo de contribuir para a qualificação do trabalho desenvolvido, o resgate e a construção da cidadania de todos os envolvidos nas ações da AEBAS, a organização desenvolve projetos que atendem os usuários com a participação de voluntários¹¹.

Atualmente estão sendo desenvolvidos os seguintes projetos:

- Curso de bordados: é oferecido curso de bordados às famílias, aos funcionários e à comunidade em geral;

- Projeto sorriso¹²: tem como objetivo de cuidar da saúde bucal de 250 crianças;

¹¹ Anexo 4 e Anexo 5

¹² Anexo 6

centro de assistência social pretende oferecer aulas de informática aos funcionários e aos adolescentes da comunidade;

- Ciclo de palestras: um profissional da enfermagem organiza palestras para pais e educadores;

Além destes projetos, a organização conta com voluntários da área de magistério atuando no sentido de auxiliar o professor em suas atividades e no cuidado junto às crianças.

No setor de cozinha e serviços gerais, o trabalho voluntário acontece apenas quando um dos funcionários precisa faltar. Nestas situações, as famílias são solicitadas a ajudar através de trabalho voluntário. Segundo a assistente administrativa, isto ocorre apenas em ocasiões excepcionais, devido a problemas com o funcionário.

É importante ressaltar que as organizações sem fins lucrativos também necessitam de uma política definida de conceitos e objetivos claros sobre o trabalho voluntário, de sistemas de capacitação, aperfeiçoamento, informação e avaliação, pois o trabalho deles deve ser qualificado e também ter indicadores de resultado para que se possa registrar o retorno da ação, como uma espécie de prestação de contas dos resultados atingidos pelo esforço comum.

A chegada dos voluntários nas instituições deve ser preparada cuidadosamente: é preciso perceber que as instituições possuem uma história, uma cultura, uma dinâmica e uma equipe que já está desenvolvendo um trabalho, e que a iniciativa do voluntário vem se somar às presentes. Também é preciso desenvolver treinamento, visto ser esta uma das maneiras mais eficazes de motivar e manter os voluntários que já estão há algum tempo na organização.

Profissionalizar o setor requer uma missão clara, um programa de aprendizado e ensino contínuos, uma gerencia pautada por objetivos e pela auto-avaliação e um alto nível de exigência com a correspondente liberdade de ação, além de responsabilidade pelo desempenho e pelos resultados.

3.5 Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Dentro do planejamento estratégico, uma das diretrizes de ação na área de gestão de pessoas será o treinamento, a capacitação, desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores da AEBAS. Segundo um dos entrevistados, esta é uma diretriz que está no plano estratégico e que foi, incluída no plano de metas em 2001.

Para iniciar a execução dessa diretriz estabeleceu-se uma parceria de assessoria voluntária com um psicólogo que já possui certa experiência na área de recursos humanos.

O programa que está hoje em execução é chamado de **Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional** tem como objetivo o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

O programa teve início com uma análise de ambiente em cada departamento. Foram detectados alguns pontos que precisam ser trabalhados. Antes deste programa, a AEBAS formou um comitê com representantes do Centro de Assistência Social e da Escola Cristã, sob a coordenação de uma secretária executiva e dos diretores. O comitê tem como objetivo “descobrir” como conduzir o programa de desenvolvimento pessoal e profissional. Todas as medidas que a coordenação do programa implanta, desde a opção de procurar a assessoria até a implantação da pesquisa, têm a participação do comitê.

A AEBAS tem como princípio buscar a participação de toda equipe na elaboração, gestão e avaliação de seus projetos, e encontrou com esta uma forma de fazê-lo por meio do Comitê dos Colaboradores, que é formado por representantes do Centro de Assistência Social e da Escola Cristã de Florianópolis. Neste comitê temos garantida a participação da equipe nos rumos da entidade (secretária executiva).

Segundo a secretária executiva, o programa de desenvolvimento pessoal e profissional da AEBAS tem uma metodologia de *avaliação e desempenho por oposição a avaliação de desempenho*, adaptada pelo psicólogo assessor e que desenvolve a seguinte metodologia:

A ênfase desta metodologia está no acompanhamento do desempenho, processo que inicia no momento em que os diretores e colaboradores estabelecem metas individuais para um determinado período. Neste momento é feito um plano de trabalho, previstos os meios e recursos necessários, estabelecidos os indicadores de resultado, e durante sua execução é realizado então o acompanhamento, processo que conta então com a participação efetiva do colaborador, que sabe que está sendo acompanhado, tem conhecimento do que é esperado dele, pois participou de toda a programação (secretária executiva).

A intenção da organização para 2003, é desenvolver o **Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional**, que seria a **implementação do Programa de Acompanhamento e Desempenho**, enfatizando primeiro o desenvolvimento pessoal e depois o profissional.

Tem como objetivo formar um “núcleo de apoio” com os dois departamentos (assistência social e educação), visto que a troca de experiências, segundo a secretária executiva, é algo enriquecedor. Assim, a etapa inicial está sendo realizada com ambas as equipes :

Todo trabalho é voltado ao desenvolvimento pessoal e profissional da equipe; além da preocupação em formarmos um núcleo coeso em torno dos objetivos da AEBAS, temos a intenção de, junto com os colaboradores estabelecermos uma cultura de planejamento, voltada ao crescimento pessoal e profissional, pois entendemos que, a medida em que uma pessoa estabelece metas e desafios pessoais e profissionais, haverá conseqüentemente maior qualidade em seu trabalho, o que irá refletir na instituição como um todo (secretária executiva).

Ainda segundo a secretária executiva:

Como estamos construindo todo o programa com a equipe, temos consciência de nossos objetivos, porém não temos pronta a estratégia de como iremos alcançá-lo, pois estamos priorizando a participação e a construção em equipe, sendo constante o movimento de avaliar cada passo e programar a próxima etapa. Entendemos que este é um processo dinâmico e que não tem fim, pois estamos lidando com uma realidade também dinâmica e que a cada dia nos apresenta novos desafios. A experiência tem sido altamente gratificante pois já podemos perceber os resultados no ambiente de trabalho, e como supervisora temos a preocupação e o cuidado de zelar para que tudo o que foi estabelecido pela equipe seja efetivamente cumprido e realizado (secretária executiva).

Com base na pesquisa realizada em maio de 2002 pelo psicólogo assessor da AEBAS, Inácio Stoffel, é possível conhecer as percepções dos colaboradores da organização¹³.

Tabela 1: Classificação do Centro de Assistência Social

Itens de maiores índices positivos	Itens de índices intermediários	Itens de menores índices positivos
87,5% - motivação	59,1% - novas idéias	44% - cooperação
82,6% - desenvolvimento	54,5% - participação nas decisões	40,9% - remuneração
70,8% - atribuições	53,5% - administração de conflitos	37,5% - iniciativa
69,6% - identificação com AEBAS	52% - comunicação	34,8% - confiança
65,2% - satisfação	48% - avaliação de desempenho	33,3% - resultados
65,5% - capacidade	47,8% - processo de mudança	13% - autonomia
	45,8% - treinamento	

Fonte: Stoffel, 2002

Segundo Stoffel (2002), os índices positivos (como os relativos à afinidade mútua) contrastam com os índices relativos à cooperação, à iniciativa, à confiança e principalmente aos resultados. O autor aponta como alternativa nos itens de iniciativa e resultados, “treinamento específico na função e acompanhamento e avaliação do desempenho, com definição de indicadores de resultados (prazos, qualidade, volume e custos)” (STOFFEL, 2002, p.5). Os itens

¹³ Foram respondidos 45 formulários: 4 na Matriz, 18 na Escola Cristã de Florianópolis e 23 no Centro de Assistência Social.

cooperação e confiança precisam ser melhor analisados e compreendidos. O autor sugere “reuniões com os colaboradores para a apresentação dos resultados da pesquisa, busca do entendimento dos itens de menores índices positivos e busca de soluções coletivas” (STOFFEL, 2002, p.5).

Com o estudo de caso realizado, foi possível constatar que a organização AEBAS tem espírito de inovação, uma vez que busca, através do Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, uma maior participação e integração seus colaboradores e uma construção conjunta entre diretores, coordenadores e funcionários/voluntários.

Ficou evidente que a AEBAS como um todo busca a participação de todos os colaboradores e usuários de seus serviços. Existem projetos que visam a participação da comunidade, procurando atender as novas demandas com a participação do público interessado. Internamente, o Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional procura, por meio dos comitês que representam cada departamento, conhecer as expectativas, intenções, sugestões e críticas de todos os seus colaboradores.

Contudo o que foi apresentado, o quadro a seguir evidenciará as principais diferenças entre a gestão de pessoas em uma organização do segundo e do terceiro setor.

Quadro 11: Diferenciação da Gestão de Pessoas

TERCEIRO SETOR	SEGUNDO SETOR
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivação e comprometimento</i> com o trabalho tendem a ser maiores, pois muitos dos projetos nascem da própria mobilização daqueles que estavam insatisfeitos com determinada situação social. • Liderança e capacidade de motivação das pessoas são pré-requisitos para o gestor social. Dificilmente encontra-se um líder no Terceiro Setor que não acredite na mudança social e tenha capacidade de “contaminar” outras pessoas com suas utopias, por mais difíceis de realizar que 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivação e comprometimento</i> são trabalhados como obrigação dos empregados, muitas vezes sendo objeto de políticas contraditórias e ambíguas que não tocam nos problemas fundamentais da empresa, gerando adesões cínicas ou disfarçadas. • Liderança é colocada como perfil necessário dos agentes. No entanto, sobrevivem nas organizações privadas gestores autoritários “travestidos” de participativos e muitas vezes a liderança transforma-se numa imposição de posições

elas sejam.

- Participação estrutura as relações dentro da organização, visto que a gestão pode se tornar extremamente inconveniente se não houver cidadania para fora (público-alvo) e dentro (empregados e voluntários) simultaneamente.
- Transparência e credibilidade são características fundamentais a todos os empregados e voluntários, pois dúvidas nesse aspecto podem comprometer a eficiência na resolução de problemas sociais, o recrutamento de voluntários e a captação de recursos.
- Metodologia de resolução dos problemas sociais é mais relevante do que parâmetros quantitativos de eficiência.
- Flexibilidade e capacidade de alcançar metas com reduzidos recursos são uma realidade no setor há muitos anos.
- Recrutamento de voluntários não pode se estruturar apenas por critérios de eficiência e mérito pois a recusa de colaboradores pode minar a imagem da instituição junto à comunidade.
- Ações em “rede” são uma constante, permitindo às entidades sociais a troca de informações, metodologias e recursos.
- Focalização na noção de cidadania, conceito mais amplo e que envolve a idéia de cliente, mas não se reduz a ela. Dentro da noção de atendimento ao cidadão pressupõe-se inclusive uma abordagem educacional, a qual permite e exige que se diga “não” ao público beneficiário.
- Gerenciamento de voluntários exige um equilíbrio entre transparência, credibilidade, participação, capacidade de controle sobre suas ações e avaliação de desempenho em bases menos rigorosas.

e visões aos subordinados.

- Participação é colocada como meta, mas muitas vezes aparece como pseudo-participação na qual o empregado tem o ônus das decisões, mas pouca autonomia para modificar decisões tomadas pela cúpula da empresa.
- Transparência e credibilidade são vistos cada vez mais como requisitos necessários aos gestores, mas falhas nesse sentido geralmente são tratadas como problemas pessoais específicos e não como problemas dos modelos de gerenciamento das empresas.
- Quantidade é fator fundamental para a estabilidade do negócio a despeito da ênfase na qualidade dos produtos.
- Flexibilidade e capacidade de alcançar metas com reduzidos recursos são cada vez mais uma realidade para os gestores privados.
- Recrutamento de trabalhadores deve primar por critérios de eficiência e mérito.
- Ações em “rede” são visitas como fundamentais para os negócios; no entanto, muitas vezes as parcerias tornam-se “capturas” do fornecedor pelo grande comprador e informações são tratadas como sigilosas.
- Focalização no cliente como recurso competitivo e difusão do conceito de bom atendimento ao cliente por toda a organização. As máximas “o cliente em primeiro lugar” e “o cliente sempre tem razão” povoam o imaginário organizacional, mesmo que muitas vezes estejam distantes da prática da empresa.
- Gerenciamento de Recursos Humanos é balizado, em última instância, pelo desempenho na função.

Fonte: disponível no site: www.ritz.org.br

3.6 Os desafios do Serviço Social

Ao resgatar a literatura que aborda o surgimento do Serviço Social como profissão no Brasil, autores como Yamamoto (1997) descrevem que a profissão nasce historicamente para trabalhar a questão social, que assumia características específicas nos anos 30. Neste contexto, o desenvolvimento profissional e a expansão do mercado de trabalho ocorrem com o desenvolvimento do modelo taylorista e fordista e da regulação keynesiana. Mas a partir dos anos 90, com a reforma curricular levada a efeito nos cursos de graduação em Serviço Social no país, as diretrizes curriculares passam a considerar que a questão social constitui o eixo central, o objeto do processo de trabalho do assistente social (IAMAMOTO, 1997a):

Aprender a questão social é também captar as múltiplas formas de pressão social, de invenção e reinvenção da vida construídas no cotidiano, pois é no presente que estão sendo recriadas formas novas de viver, que apontam um futuro que está sendo germinado (IAMAMOTO, 1997, p.14).

Porém, não é unânime entre os estudiosos a eleição da questão social como objeto de trabalho do Serviço Social. Para Faleiros (1997), o modelo econômico político de uma sociedade não pode ser objeto de uma profissão, sob pena de considerá-la uma generalidade que termina por engessar a sua ação.

As transformações, que ocorrem tanto na base material da sociedade capitalista quanto no campo das idéias e suas inflexões no mundo do trabalho, também atingem o Serviço Social, apontando novos desafios, competências e condições de trabalho. A atuação profissional, na atual conjuntura, depende da identificação do conjunto de necessidades (políticas, sociais, materiais e culturais) do capital e do trabalho (KAMEYAMA, 2000).

Assim, pensar a atuação profissional é pensar em transformação. O mundo atravessa profundas mudanças nos campos filosófico, político, econômico, tecnológico e no campo social. Segundo Silva (2000, p.113), o profissional necessita de um consistente **conhecimento teórico-metodológico** que o auxilie na compreensão da realidade, e na construção de uma opinião crítica a respeito da situação em questão, de forma a torná-lo apto a apontar falhas, dificuldades e soluções. É preciso também seguir os **compromissos ético-políticos** estabelecidos no Código de Ética, baseados nos valores democráticos e humanistas. Outro fator é a **capacitação técnico-**

operacional capaz de definir estratégias embasadas em um projeto profissional voltado aos interesses dos usuários.

Para Iamamoto (1997a, p.8), um dos desafios postos ao Serviço Social “é desenvolver sua capacidade de decifrar a realidade e construir propostas de trabalho criativas e capazes de preservar e efetivar direitos (...) ser um profissional propositivo e não só executivo”. Portanto exige-se um profissional que ultrapasse a esfera da execução e aja também na formulação e gestão de políticas sociais.

Ainda segundo Iamamoto (1997a, p. 8) a profissão é a “ação de um sujeito profissional que tem competência para propor, para negociar com a instituição os seus projetos, para defender o seu campo de trabalho, suas qualificações e funções profissionais”.

De acordo com Sarmiento (2000),

hoje pode-se perceber um forte direcionamento das funções socioinstitucionais do Serviço Social, não mais para a execução de políticas sociais, mas para uma base organizacional situada na função gerencial, seja das próprias políticas sociais, seja de seus serviços ou ainda de pessoas no interior das organizações públicas, privadas e não governamentais” (apud MENEGASSO, 1998, p.14).

Uma questão importante é o enfoque das múltiplas disciplinas que atuam na mesma organização ou no mesmo projeto. Isto implica grandes possibilidades de conflitos e, portanto, maior necessidade de negociar e buscar alternativas e soluções. O profissional de Serviço Social, ao fundamentar-se e utilizar na sua ação diversas ciências, possui uma visão ampla das mesmas, o que favorece uma melhor compreensão e faz com que ele possa agir como mediador da situação.

É importante ressaltar que as organizações sem fins lucrativos desenvolvem ações em “rede”, o que permite às entidades sociais estabelecer uma intensa troca de informações. Assim, o profissional de Serviço Social precisa conhecer e dominar estas novas formas de funcionamento das organizações, pois elas são espaços privilegiados para o seu exercício profissional, principalmente pelo fato de que estas organizações vêm fazendo parte do cenário de prestação dos serviços sociais no país. O profissional de Serviço Social poderá contribuir com o saber e o conhecimento acumulado pela profissão no decorrer dos tempos para qualificar as ações desenvolvidas, viabilizando práticas mais participativas de inclusão e atendimento das demandas sociais, para facilitar a formulação de políticas sociais públicas de acesso aos direitos sociais dos cidadãos e ao exercício da cidadania.

No momento em que são abertos novos espaços de intervenção, inclusive no Terceiro Setor, o profissional deve tomar a iniciativa de conhecer esta área, uma vez que a categoria pouco discute a atuação profissional nestas organizações. Como em qualquer outro espaço organizacional, o profissional precisa aprofundar conhecimentos e técnicas e desenvolver propostas interventivas a fim de garantir uma atuação consciente e propositiva. O assistente social deve divulgar e socializar informações, buscar novos conhecimentos, compreender e participar das tradicionais e novas instituições, de forma a participar da elaboração e gestão da políticas e projetos que norteiam a organização.

Logo, profissionais que atuam no Terceiro Setor, e mais especificamente os assistentes sociais, precisam considerar a necessidade e a relevância das seguintes ações:

- Valorizar e promover a troca de experiências dos colaboradores da organização;
- Ter visão multidisciplinar;
- Respeitar as diferenças e lidar com a complexidade organizacional;
- Compreender as origens dos problemas sociais brasileiros;
- Considerar a relação entre gestão social e políticas públicas;
- Ter compromisso e difundir valores como cidadania e humanismo.

Portanto, inúmeros são os desafios que hoje estão colocados para o exercício profissional do assistente social nos espaços organizacionais. Estes profissionais possuem saberes acumulados para dar conta dessa tarefa com competência teórico-metodológica a partir dos pressupostos do Código profissional e dos desafios postos no mercado de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escrever sobre organizações e mais especificamente, sobre organizações do Terceiro Setor, foi algo extremamente complexo, pela novidade do assunto no âmbito acadêmico do Curso de Serviço Social e, principalmente, pela complexidade inerente ao gerenciamento das pessoas nas organizações sem fins lucrativos. A falta de material teórico disponível, dificultou a discussão sobre a Gestão de Pessoas e a atuação do profissional de Serviço Social nestas organizações. Contudo, à própria classificação do estudo realizado por este trabalho como exploratório indica que a pesquisa objetiva um maior contato com a questão, na intenção de construir hipóteses e aprimorar idéias, entre outros. Assim sendo, tal dificuldade faz parte da particularidade e do desafio da elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

Entretanto, apesar das dificuldades, chegamos a algumas conclusões, que listamos a seguir:

- Pode-se constatar na literatura o crescimento das organizações do Terceiro Setor; porém, existe dificuldade em adotar-se uma conceituação única e expor sua real identidade. A falta de dados, as variações terminológicas e a diversidade de funções desempenhadas pelas organizações tornam as mesmas difíceis de serem identificadas. É fundamental que existam cada vez mais discussões entre os profissionais das áreas que atuam nas mesmas, no sentido de tentar amenizar esta problemática;
- No caso brasileiro, as organizações sem fins lucrativos se desenvolveram em contraponto a um Estado centralizador, ineficiente e excludente em suas políticas sociais, num ambiente também fortemente marcado pela religiosidade;
- Evidencia-se que o sucesso de qualquer organização passa pelo desempenho de seus funcionários/voluntários, sendo fundamental que os mesmos sejam treinados e sintam-se motivados, para que encontrem na organização um espaço para crescimento pessoal e profissional;
- Apesar de ser um dos aspectos mais relevantes das organizações do terceiro setor, a gestão de pessoas é muitas vezes deixada em segundo plano, sobretudo quando comparada com a captação de recursos financeiros e outros;

- A operacionalização das políticas de Gestão de Pessoas, em especial em organizações sem fins lucrativos, passam por um processo de discussão e de busca de estratégias que elimina a burocracia desnecessária e passa a trabalhar com treinamento, planejamento, recrutamento e seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional, delegando maior autonomia aos seus profissionais, através de programas de conscientização da importância do trabalho e do comprometimento individual com os objetivos das organizações. As organizações do Terceiro Setor provocam mudanças nos indivíduos e, na sociedade e como organizações, também precisam mudar sua estrutura interna, principalmente sua cultura e suas formas de gestão. No caso da organização estudada, o processo de descentralização proporciona maior autonomia a seus colaboradores e o Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional procura conhecê-los, integrá-los, avaliá-los, desenvolvê-los (pessoal e profissionalmente) e, com isto, pretende elaborar metas que visem o interesse não apenas da organização mas também de seus colaboradores.

Enfim, toda organização é um conjunto de pessoas. E seu sucesso depende diretamente do desempenho de cada uma delas. Assim, a gestão de pessoas de uma organização deve ser considerada um tema estratégico e fundamental tanto no setor público, privado e no terceiro setor.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, E., GENTILE, P. (orgs.) **Pós-neoliberalismo: As Políticas Sociais e o Estado Democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Estratégias das Organizações do Terceiro Setor na Grande Florianópolis – SC: para captação de recursos junto às empresas privadas**. 2002. Dissertação (Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n.1, p. 7-25, jan. / fev. 1998.

ARAÚJO, Alberlia Bezerra de. Globalização: Integração para fora e desintegração para dentro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p. 64-72, jul. / set. 1998.

BERGAMINI, Maria Cecília. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

BOBBIO, Norberto. **O conceito de sociedade civil**. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação participativa: uma escolha metodológica. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 87-94.

CESAR, M. J. A experiência do Serviço Social nas empresas. In: **Capacitação em Serviço Social e Política Social**. Módulo 2, Brasília. NED/CEAD – UnB, 1999.

_____. Serviço Social e Reestruturação Industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional. In: MOTA, A. E. A (org) **A nova fábrica de consenso**. São Paulo: Cortez, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Simone. **Terceiro Setor**. Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COSTA JUNIOR, Leopoldo. **As organizações sociais da Igreja Católica e a reforma agrária no Brasil**. São Paulo: FGV/EAESP/CETS, 1998.

DRAIBE, S. As políticas sociais e o neoliberalismo. Dossiê Liberalismo/neoliberalismo. In: **Revista USP**. São Paulo: EDUSP, n. 17, mar/abr. 1993.

DRUCKER, Peter. **A Administração de organizações sem fins lucrativos**. princípios e práticas. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FALEIROS, Vicente de Paula. **Estratégias em Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1997.

FERNANDES, Rubens César. **Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

_____. O que é o terceiro setor?. In: IOSCHPE, E. B. (org) **3º setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FISCHER, Rosa M. ; FALCONER, Andrés P. Ainda o desafio conceitual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p.12-19, jan. / mar. 1998.

FISCHER, Rosa M. ; FISCHER, André L. O dilema das ONGs. **Anais do 18º ENANPAD**. Curitiba, ANPAD, v.10 , p.17-25, 1994.

FISCHER, Tânia et alli. Oludum: a arte e negócio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.2, mar / abril. 1993.

FRASSON, Ieda. **Critérios de Eficiência, Eficácia e Efetividade Adotados pelos avaliadores de Instituições Não- Governamentais Financiadoras de Projetos Sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

GIFE. **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Makron Books. São Paulo: 1999.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **O Serviço Social na contemporaneidade**. São Paulo: Cortez, 1996.

_____. O Serviço Social na Contemporaneidade: dimensões históricas, teóricas e ético-políticas. In: **Debate CRESS- CE** . n.6. Fortaleza: 1997a.

_____. **Renovação e Conservadorismo no Serviço Social: ensaios críticos.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997b.

KAMEYAMA, Nobuco. Notas introdutórias para a discussão sobre reestruturação produtiva e Serviço Social. In: MOTA, A E (org). **A nova fábrica de consensos.** São Paulo: Cortez, 1998.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado?** Filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LANDIM, Leilah; VILHENA, Liliâne dos Reis. **O terceiro setor no Brasil.** Encontro Ibero-americano de Fundações. Julho de 1998.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado.** 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 121-130.

Mare (Ministério da Administração e Reforma do Estado). **A crise do Estado e o movimento em direção ao terceiro setor.** 18 fev. 1998 (Homepage do Mare).

_____. **Organizações sociais – primeiros contratos.** 23 abr, 1998 (Homepage do Mare).

_____. Lei nº 9.637 (Lei das organizações sociais), de 15-10-1998. 5 out.1998 (Homepage do Mare).

MATTOSO, J. **A Desordem do trabalho.** São Paulo: Scritta, 1995.

MATUS, Carlos. **Adeus senhor presidente: planejamento, antiplanejamento e governo.** Recife: Litteris, 1989.

MENEGASSO, Maria Éster. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade.** Um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do bancário. Tese. 1998. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998a.

_____. **Organizações, Conceitos e Formas.** Florianópolis: 1998b. Resumo. Mimeografado.

_____. **Processo de Implantação de equipes de trabalho: um estudo de multicasos.** Dissertação. 2001. (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco (USA: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MOTA, A E. (org). **A nova fábrica de consensos**. São Paulo: Cortez, 1998.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2.ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PANCERI, Regina. **Terceiro Setor**: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. 2001. Tese (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

_____. **As Expressões da Questão Social na Contemporaneidade**. Texto provisório elaborado para fins didáticos. Florianópolis: 2002

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2001 – 2005. AEBAS. FLORIANÓPOLIS.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REIS, Liliane G. da Costa. Como avaliar o desempenho das pessoas em organizações do terceiro setor. **Apoio à Gestão** . Seção Tema do mês. Disponível em: <<http://www.ritz.org.br>. Acesso em 17 ago. 2002a.

_____. Avaliação de projetos como instrumento de gestão. **Apoio à Gestão**. Seção Tema do Mês. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao/ge_tmesant_nov99.cfm>. Acesso em: 17 ago.2002b .

_____. Desafios para o desenvolvimento institucional. Seção Tema do Mês. Disponível em: <http://www.rits.org.br>.

REIS, Rosana Silveira. **Valores Organizacionais e Políticas de Recursos Humanos**: uma dimensão interativa. 2000. Dissertação (Curso de Pós Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIFKIN, Jeremy. **Fim dos empregos**. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: O papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROSANVALLON, Pierre. **A nova questão social**: repensando o Estado Providência. Brasília: Instituto Teotônio Vilela, 1998.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn. Ber. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, 1997.

- SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p.5-11, jan/mar. 1998.
- SANTOS, Wanderley Guilherme dos. **Cidadania e Justiça, a Política Social na Ordem Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus. 1979.
- SILVA, Noemi Hilda da. **O desafio do Planejamento Familiar e o Serviço Social**. 1994. Monografia (Departamento de Serviço Social). Universidade Federal de Santa Catarina. 1994.
- SILVA, Roberto, John Golçalves da. Os impactos Sociais do Neoliberalismo. In: **Dynamis. Revista Tecno-Científica**. Blumenau: v. 6, n. 25, out/dez., 1998, p. 15-48.
- STOFFEL, Inácio. **Avaliação das Condições de trabalho dos Colaboradores da AEBAS**. Florianópolis: 2002. Relatório. Mimeografado.
- TEIXEIRA, Mônica Maluf. **O processo de Recrutamento, Seleção e Integração da UNIMED de Florianópolis**. 2002. Monografia. (Departamento de Ciências da Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- TEIXEIRA, Rubens de França. **Limites e possibilidades de organizações do Terceiro Setor em uma sociedade centrada no mercado: um estudo comparativo em ONGs ambientalistas**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- TELLES, Vera da Silva. Questão social: afinal do que se trata? In: **São Paulo e Perspectiva**. São Paulo: SEADE, v. 10, n. 04, out/dez., 1996.
- THOMPSON, Andrés. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (org). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p.41-48.
- TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TORO, J. B. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: **3º Setor. Desenvolvimento Social sustentado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 35-39.
- TRIVIÑOS, August Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1997.
- VIEIRA, Andréia Nunes. **Gestão de Pessoas em Organizações do terceiro Setor e a atuação do Assistente Social nestas organizações**. Projeto de Pesquisa. UFSC/GERASOL. Florianópolis: 2002.

WANDERLEY, L. E. W. A questão social no contexto da globalização: o caso latino americano e o caribenho. In: **Desigualdade e a questão social**. São Paulo: EDUC, 1997.

WOLFE, Alan. Três Caminhos para o Desenvolvimento: Mercado, Estado e Sociedade Civil, In: **Desenvolvimento, Cooperação Internacional e as ONGS** (Rio: IBASE – PNUD).

6 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

CABALLERO, M. R. Y. Universidade do Terceiro Setor: uma via crucial de co-aprendizagem. **Integração**. A revista eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <http://200.18.48.123/administrando.htm>. Acesso em: 06/10/2000.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento. **Fortalecimento da sociedade civil**. In: **3º Setor Desenvolvimento social sustentado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p.7-12.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**. Uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

DINIZ, T. R. G. O estudo de caso: suas implicações metodológicas na pesquisa em serviço social. In: **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999. p.41-58.

DONZELOT, Jacques. **L'invention du social**. Paris: Fayard, 1987.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **O advento da nova organização**. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERRAREZI, Elizabete; REZENDE, Valéria. **Organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP: a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor**. Brasília: Comunidade Solidária, 2001.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GONH, Maria da Glória. O novo associativismo e o Terceiro Setor. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, n. 58, 1998.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura. 2000.

MARCOVITCH, Jacques. **Recrutamento de pessoal**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

McCARTHY, K. D. Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 113-120.

MONTANO, Carlos. Das “lógicas do Estado” às “lógicas da sociedade civil”: Estado e “terceiro setor” em questão. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: Cortez, n. 59, 1999.

NASCIMENTO, Alceu. **Zona de convergência na ação social no terceiro milênio**. Papel Social, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, nº 57, dez 99 - 2000.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2ed. São Paulo: 1996.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Organizações voluntárias de Florianópolis: cadastro e perfil do associativo civil**. Florianópolis: Insular, 1996.

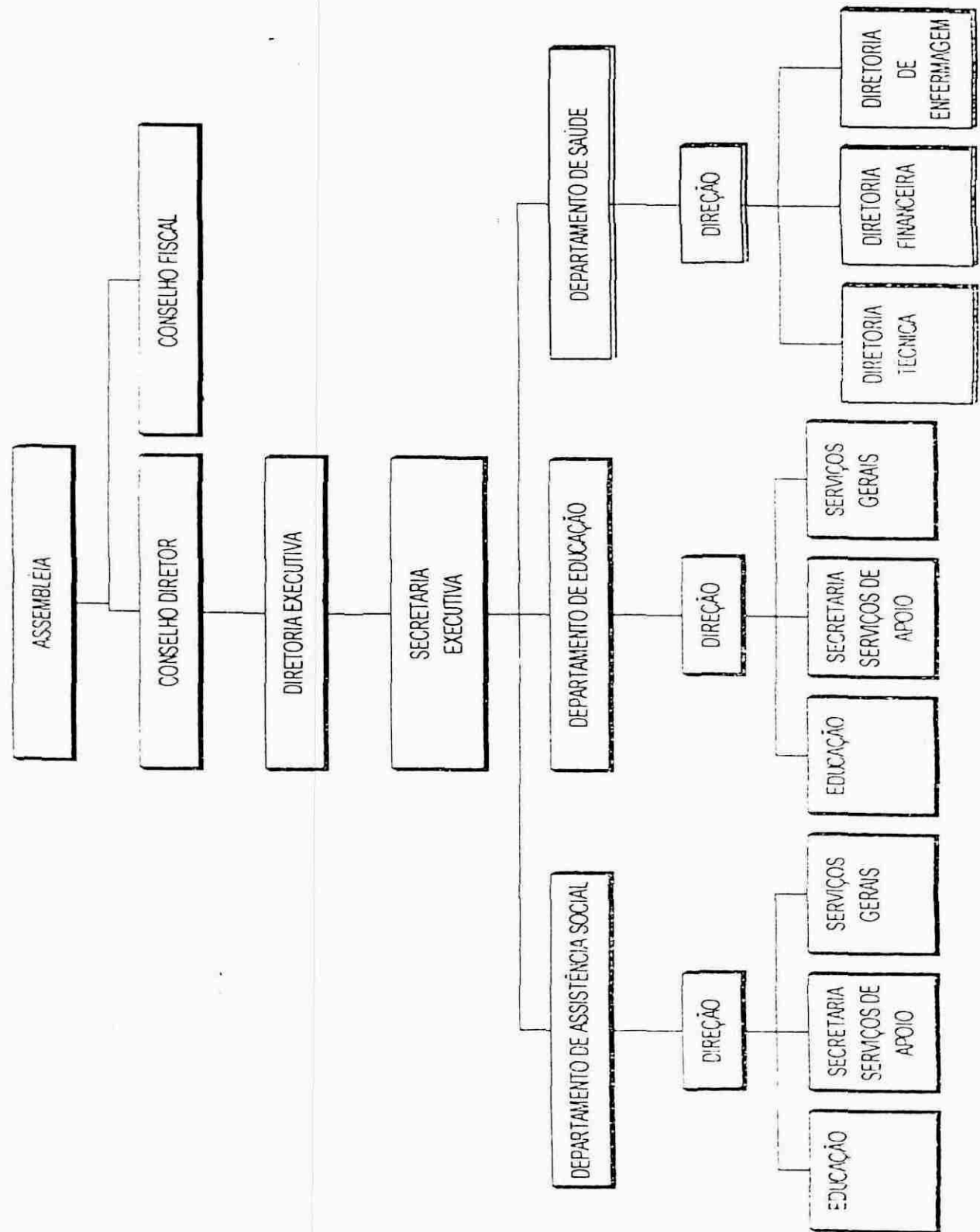
SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TOLEDO, Flávio; MILLIONE, Benedito. **Dicionário RH de administração de recursos humanos**. 2. ed, São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

ZANETTI, Eni Maria de Souza Pinto. **Gerenciamento de Recursos Humanos: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções de município de Colatina – ES**. 2002. Dissertação. (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

ANEXOS



CAS-CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DA AEBAS
 Rua Cel. Tenório de Albuquerque, s/n - Estreito - CEP: 88070-500
 Fone: 244 1835 CGC nº 83.932.608/0001-81
 e-mail: aebascas@floripa.com.br

FICHA QUESTIONÁRIO PARA CANDIDATOS A FUNCIONÁRIO

DADOS PESSOAIS

01. Nome: _____
02. Data de Nascimento: ____/____/____
03. Nacionalidade: _____ 04. Naturalidade: _____
05. Endereço: _____
06. Bairro: _____ 07. CEP: _____
08. Telefone: _____ () Residência () Recado com _____
09. Estado Civil:
- () Solteiro (a) () Casado (a) () Viúvo (a)
- () Separado (a) () Divorciado (a) () Outros
10. Tem filhos? () Sim () Não
- Caso afirmativo:
- Nome: _____ Idade: _____
- Nome: _____ Idade: _____
- Nome: _____ Idade: _____
- Nome: _____ Idade: _____

FORMAÇÃO BÁSICA

11. Nível de Escolaridade:
- () 1º Grau Incompleto - Série: _____
- () 1º Grau Completo
- () 2º Grau Incompleto - Série: _____
- () 2º Grau Completo
- () Superior Incompleto - Fase: _____
- () Superior Completo
- () Outros: _____
12. Se marcou superior completo ou incompleto, indique:
- a) Qual curso? _____
- b) Qual semestre? _____ Universidade: _____
- c) Em que deseja especializar-se? _____
13. Tem curso de outros níveis em seu currículo?
- Instituição: _____
- Curso: _____

CAS-CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DA AEBAS
 Rua Cel. Tenório de Albuquerque, s/n - Estreito - CEP: 88070-500
 Fone: 244 1835 CGC nº 83.932.608/0001-81
 e-mail: aebascas@floripa.com.br

Data: ___ / ___ / ___

Instituição: _____

Curso: _____

Data: ___ / ___ / ___

Instituição: _____

Curso: _____

Data: ___ / ___ / ___

13. Mencione algumas metas pessoais. _____

14. Quais suas pretensões futuras no estudo e na vida profissional? _____

CONHECIMENTO EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

21. Tem conhecimento em alguma língua estrangeira? () Sim () Não
 Caso positivo, indique:

LÍNGUA	LÊ	FALA	ESCREVE	ENTENDE
Inglês	() Bem () Reg. Bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. Bem
Francês	() Bem () Reg. Bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. Bem
Espanhol	() Bem () Reg. Bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. Bem
Alemão	() Bem () Reg. Bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. bem	() Bem () Reg. Bem

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

22. Trabalha atualmente em algum lugar? () Sim () Não
 Caso positivo:

Onde? _____

Função? _____ Remuneração: _____

CAS-CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DA AEBAS
 Rua Cel. Tenório de Albuquerque, s/n - Estreito - CEP: 88070-500
 Fone: 244 1835 CGC nº 83.932.608/0001-81
 e-mail: aebascas@floripa.com.br

23. Relacione no quadro abaixo, as funções desempenhadas em outras empresas.

EMPRESA	SÍNTESE DAS FUNÇÕES DESEMPENHADAS	PERÍODO

24. A que função pretende candidatar-se?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Auxiliar de Serviços Gerais
<input type="checkbox"/> Cozinheira (o)
<input type="checkbox"/> Educador (a)
<input type="checkbox"/> Assistente Social | <input type="checkbox"/> Zelador (a)
<input type="checkbox"/> Aux. e/ou Assist. Administrativo
<input type="checkbox"/> Pedagoga
<input type="checkbox"/> Outros: _____ |
|--|--|

25. Pretensão salarial: R\$ _____

26. Descreva a razão pela qual você deseja trabalhar no CAS-Centro de Assistência Social da AEBAS.

Florianópolis, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) Candidato(a)

Parecer do Entrevistador: (Uso Interno)

Assinatura

AEBAS-ASSOCIAÇÃO EVANGÉLICA BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
PLANO DE METAS 2002

RECURSOS HUMANOS						
AÇÃO	OBJETIVO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO METAS	RECURSOS NECESSÁRIOS
1. Implantação do serviço de capelania no CAS	Implantar serviço de capelania para atendimento às famílias, crianças e adolescentes e funcionários do CAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contatar com pastores e/ou missionários voluntários. ◆ Elaborar a proposta de trabalho ◆ Início das atividades 	Dez/2001 Janeiro/02 Março/02	Direção do CAS Diretoria da AEBAS Capelão Capelão	<p>A partir de março de 2002 serviço de capelania em atividade prestando atendimento em:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aconselhamento pastoral uma vez por semana; ◆ Devocionais a cada quinzena com os alunos do CEC; ◆ Devocionais mensais nas paradas pedagógicas do CAS 	- 01 sala - 01 mesa - 03 cadeiras - 01 voluntário
2. Desenvolvimento de atividades cênicas e/ou coral com os funcionários do CAS	Desenvolver atividades artísticas com os funcionários; Formar grupo para divulgar os projetos AEBAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contatar profissionais nas áreas afins (voluntário) ◆ Desenvolver o projeto. 	Janeiro/02 A partir de março/02	Direção	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A partir de março de 2002 o grupo deverá estar formado, tendo definida a área de atuação, preparando-se para iniciar apresentações no segundo semestre. ◆ Primeira apresentação deverá ocorrer na Festa de Inverno, em Julho. 	- 01 sala p/ ensaio; - Uniforme
3. Capacitação e treinamento de toda a equipe de trabalho	Qualificar para melhor desempenho; Qualificar para crescimento pessoal e profissional.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolver um programa sistemático de capacitação; ◆ Envolver a participação de funcionários e voluntários em sua execução 	Janeiro/02 A partir de fevereiro/02	Direção do CAS Funcionários e assessores voluntários	<p>A partir de fevereiro de 2002 e durante todo o ano letivo deverão ocorrer palestras/seminários bimestrais nas reuniões pedagógicas, realizada por voluntários, e por funcionários, alternadamente.</p>	- Livros - Xerox - Revistas - Quadro - Material pedagógico
4. Ampliação dos campos de estágio	Qualificar e dinamizar o trabalho; Diminuir os custos com pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar proposta de parceria com universidades; ◆ Desenvolver programa de extensão 	Dezembro /01 A partir de fevereiro/02	Direção do CAS	<p>A partir de fevereiro de 2002 estágios sendo desenvolvidos em áreas afins, pesquisas e trabalhos acadêmicos sendo desenvolvidos; Projetos sendo realizados.</p>	

5. Ampliação e manutenção do quadro de voluntários do CAS	Expandir as ações internas e externas do departamento ; Dinamizar e qualificar o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Implementar o projeto de voluntariado; ◆ Divulgar o campo de trabalho voluntário 	Durante todo o ano de 2002	Direção do CAS	Até março acrescentar ao atual quadro 5 voluntários; No segundo semestre ter uma equipe de 10 voluntários atuando permanentemente.	Material de divulgação do campo de trabalho voluntário.
---	--	---	----------------------------	----------------	---	---

RECURSOS FÍSICOS

AÇÃO	OBJETIVO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO METAS	RECURSOS NECESSÁRIOS
1. Reforma e adequação das salas do CEC	Ampliar e equipar as salas do CEC para o desenvolvimento das oficinas.	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar o espaço ampliando as salas; • Adquirir os equipamentos necessários; • Utilizar os recursos do convênio PMF/BNDES/AEBAS. 	Janeiro a Abril	Direção do CAS Empresa contratada para a obra.	Ao final de abril as salas deverão estar devidamente reformadas e equipadas atendendo à demanda das oficinas de dança, música e futebol.	01 sala de dança equipada com: 01 aparelho de som, 20 uniformes (colar, bermuda, sapatilha), 01 espelho grande, 01 barra, 21 colchonetes c/ capa, 10 CDs; - Oficina de esporte equipada com: 04 redes p/ trave, 10 bolas de futsal, 04 jogos de bafeiro, 04 apitos, 02 jogos de cartão.
2. Implantação de um salão de festas no CAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e equipar um espaço para a realização de festas e eventos. 	Desenvolver uma campanha para doações dos equipamentos necessários.	Janeiro a Março	Direção do CAS	- Sala pronta para aluguel à partir de abril de 2002.	- 10 mesas - 01 mesa p/ buffet - 10 toalhas mesa - 50 cadeiras
3. Adaptação de espaço disponível para implantação de uma área de serviço	Criar um espaço de apoio aos serviços de limpeza e conservação do CAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contratar empresa para a realização dos serviços necessários. • Utilizar os recursos do convênio PMF/BNDES/AEBAS. 	Janeiro	Direção do CAS Empresa contratada	- Sala pronta para uso em Fevereiro/2002	- 01 tanque, 01 varal, prateleiras

4. Adaptação e reforma de duas áreas para ampliação do atendimento.	Criar dois espaços que permitam a ampliação das metas de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contratar empresa para a realização dos serviços necessários. • Utilizar os recursos do convênio PMF/BNDES/AEBAS. 	Janeiro	Direção do CAS Empresa contratada.	Em fevereiro duas salas devidamente adaptadas para a ampliação do atendimento em número de usuários e oferta de serviço.
---	--	--	---------	---------------------------------------	--

RECURSOS FINANCEIROS

AÇÃO	OBJETIVO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO METAS	RECURSOS NECESSÁRIOS
1. Incrementação da receita do CAS por meio do aluguel do salão de festas e eventos	Aumentar a receita do CAS	Divulgar o projeto entre as famílias e comunidade	Março	Diretoria do CAS e Funcionários	<p>À partir de fevereiro deverá ocorrer um acréscimo na receita mensal do CAS no valor de R\$ 320,00 por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aluguel do salão: R\$ 50,00 (sem quadra e sem parque) - Aluguel do salão: R\$ 80,00 (c/ quadra e c/ parque) 	Panfletos, cartazes, material de divulgação do projeto
2. Incrementação da receita por meio do Aluguel das dependências do CAS p/ retiros	Aumentar a receita do CAS	Divulgar o projeto nas igrejas	Fevereiro	Diretoria do CAS e funcionários	<p>À partir de fevereiro deverá ocorrer um acréscimo na receita do CAS no valor de R\$ 240,00 por meio do aluguel das dependências</p>	
3. Ampliação de convênios c/ Estado, PMF e empresas privadas	Aumentar a receita do CAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar e encaminhar proposta de convênio ◆ Contatar empresas e órgãos gov. 	Outubro/2001 Janeiro/2002	Direção do CAS	Convênios deverão ser assinados acrescentando à receita do CAS valor mensal de R\$ 3.000,00 a partir de março de 2002.	Proposta de convênio, fotos, folders, boletim informativo
4. Incrementação da receita do CAS por meio da Execução do projeto de apadrinhamento	Aumentar a receita do CAS	Contatar pessoas físicas e jurídicas	Outubro/2001 a fevereiro de 2002	Direção do CAS	Até 2002 cinquenta crianças deverão estar apadrinhadas conforme previsto no projeto de apadrinhamento, o que implica num acréscimo mensal na receita de R\$ 4.500,00	- folder, fotos, projeto, boletim informativo.

EVENTOS						
AÇÃO	OBJETIVO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO METAS	RECURSOS NECESSÁRIOS
1. Almoço de confraternização c/ música	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Captar recursos e associados ◆ Divulgar aos projetos da AEBAS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar o projeto; ◆ Buscar as doações; ◆ Divulgar o evento e vender convites 	<p>Fevereiro</p> <p>Abril</p> <p>Abril</p>	Direção e funcionários do CAS e ECF	O almoço deverá ocorrer no mês de maio, reunindo cerca de 500 pessoas, com um retorno financeiro de R\$ 2.500,00.	Material de divulgação do evento; Espaço, alimentos e acessórios necessários à realização do evento.
Festa das Nações	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Captar recursos e associados ◆ Divulgar aos projetos da AEBAS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buscar empresa ou pessoa especializada e terceirizar o evento 	Contatos em Janeiro de 2002	Direção do CAS e ECF empresa contatada.	O evento deverá ocorrer no primeiro final de semana de julho, reunindo cerca de 1500 pessoas, com um retorno financeiro de aproximadamente R\$ 25.000,00	
Festas Internas do CAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Promover a confraternização entre as famílias e funcionários do CAS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formar comissão organizadora; ◆ Elaborar programa de cada evento; ◆ Buscar as doações necessárias à realização dos mesmos 	<p>Dezembro/01</p> <p>Fevereiro</p> <p>No período de realização de cada evento.</p>	Direção do CAS e Comissões	<ul style="list-style-type: none"> - Festa da Páscoa em abril com 400 pessoas - Dia das mães em maio para 200 pessoas - Dia dos pais em agosto para 200 pessoas - Dia das crianças em outubro para 300 pessoas - Dia dos professores em outubro para 30 pessoas - Festa de Natal em dezembro para 400 pessoas 	-
Café colonial Beneficente	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Captar recurso, associados ◆ Divulgar os projetos da AEBAS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar o projeto; ◆ Buscar as doações; ◆ Divulgar o evento e vender convites 	<p>Abril</p> <p>Junho/Julho</p> <p>Julho</p>	Direção do CAS e ECF e comissões.	O Café Colonial deverá ocorrer no segundo Sábado de agosto, reunindo cerca de 500 pessoas com um retorno financeiro de R\$ 2.500,00	Material de divulgação do evento; Espaço, alimentos e acessórios necessários à realização do evento

Jantar temático com concurso de fantasia	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrar a AEBAS entre as Igrejas e comunidade ◆ Captar recursos e divulgar os projetos da AEBAS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar o projeto; ◆ Buscar as doações; ◆ Divulgar o evento e vender convites 	Março Julho/Agosto Agosto/Setembro	Direção do CAS e ECF, comissões	O evento deverá ocorrer no mês de setembro reunindo cerca de 400 pessoas, com um retorno financeiro de R\$ 3.000,00	Material de divulgação do evento; Espaço, alimentos e acessórios necessários à realização do evento
--	---	--	--	---------------------------------	---	--

PROJETOS

AÇÃO	OBJETIVO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO METAS	RECURSOS NECESSÁRIOS
Curso de alfabetização p/ adultos	Viabilizar às famílias e a comunidade o acesso à escolaridade e alfabetização.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buscar a parceria do Banco do Brasil - Projeto BB Educar; ◆ Executar o projeto 	Dezembro/2001 e Janeiro/2002 Março	Direção do CAS	O curso deverá ocorrer a partir de março/2002, Serão alfabetizadas 50 pessoas, sendo 25 em cada semestre.	01 sala, 01 quadro, 01 professor e material pedagógico
Curso básico de informática p/ comunidade e funcionários do CAS e ECF	Qualificar e capacitar os usuários e funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buscar a parceria com o BNDES e SINE; ◆ Executar o Projeto 	Dezembro 2001 A partir de julho	Direção do CAS	O curso deverá ocorrer no segundo semestre atendendo 56 pessoas, promovendo a capacitação em informática na área de software.	01 sala, 07 computadores, 01 instrutor e 56 apostilas
Oficina do Retalho	Proporcionar as famílias uma atividade alternativa; possibilitar uma nova fonte de renda	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buscar a parceria com SENAC, Prefeitura, SINE e Associação da CEF ◆ Executar o projeto 	Dezembro/01 Fevereiro Março	Direção do CAS	A oficina deverá estar funcionando à partir do mês de março, atendendo 30 pessoas.	10 máquinas de costura, 01 instrutor, 01 bancada, 10 cadeiras, tecidos em geral, e demais acessórios necessários aos trabalhos.

Cuidando do Nosso Espaço	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conscientizar da importância do cuidado com o meio ambiente; ◆ Educar para a manutenção das instalações do CAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buscar a parceria com a Florian; ◆ Desenvolver atividades de conscientização 	Dezembro/2001 A partir de fevereiro	Direção do CAS Parceiros.	O projeto prevê a realização de palestras e seminários sobre o tema, desenvolvidos pela Florian, bem como atividades sistemáticas e concretas de reciclagem do lixo e outras atividades ligadas ao tema do projeto.
Arte, educação e cidadania	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Qualificar e dinamizar o trabalho das oficinas do CEC 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buscar a parceria com a fundação Maurício S. Sobrinho e outros convênios para manutenção das oficinas 	Novembro/2001	Direção do CAS	06 profissionais, 02 quadras e 01 sala de dança
Comissões	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Envolver as famílias e as comunidades p/ captação de recursos, realização de eventos e divulgação do CAS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formar comissões de voluntários entre as famílias e funcionários do CAS 	Março/Abril	Direção do CAS	Deverão ser formadas comissões de três pessoas que estarão colaborando na realização dos eventos, na captação de recursos e divulgação do CAS.
Garantindo o Sorriso e a Saúde	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prestar atendimento odontológico na área preventiva e curativa p/ o CAS e comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolver projeto com equipe da área da odontologia, buscando recursos externos 	Novembro/2001	Direção	O projeto prevê, a partir da entrada dos recursos, o atendimento sistemático a 1500 pessoas com ações preventivas e curativas na área da saúde bucal.

MARKETING						
AÇÃO	OBJETIVO	CÔMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO METAS	RECURSOS NECESSARIOS
Divulgação da AEBAS no mural da RBS, Rádio Guararema e Novo Tempo	Divulgar os eventos realizados pelos departamentos da AEBAS	Contatar pessoas responsáveis pelos programas através de escritórios, telefone ou pessoalmente	Um mês antes de cada evento	Secretaria Executiva	Divulgação de todos os eventos agendados no plano de metas 2002	Releases, cartazes, convites

**Procedimiento
Voluntario
de Participativa
de Ciudadanos**



Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social

Entidade reconhecida de utilidade pública Municipal, Estadual e Federal -
 FUNDADA EM 01 AGOSTO DE 1955
 Rua Cel Tenório de Albuquerque, s/n - Estreito - Florianópolis - SC
 Telefones: (48) 244 1835 - 348 6712 - CGC 83.932.608/0001 - 81
 E-mail: aebascas@floripa.com.br

PROJETO: VOLUNTARIADO – CIDADANIA PARTICIPATIVA

Elaborado por Vanita Weiss – Assistente Social do Centro de Assistência Social da AEBAS

APRESENTAÇÃO

Desde os tempos mais remotos, o homem por si só, já é voluntário. Esse trabalho voluntário tinha aspectos positivos e negativos cujo caráter predominante era caritativo e paternalista. Os tempos modernos vieram...com eles o voluntariado recebeu novas roupagens para mascarar o mesmo papel acima mencionado. No entanto algumas organizações e instituições tem lutado contra essa visão reducionista.

Essas organizações no geral, estão preocupadas em trabalhar algumas categorias essenciais: cidadania, justiça social, democracia representativa, democracia participativa, direito, solidariedade, e outros.

De acordo com pesquisas realizadas no Brasil, o nº de voluntários cresceu 42% em 2 anos. De acordo com dados coletados pelo guia da Filantropia 2001, o número de voluntários nas 400 melhores entidades beneficentes brasileiras está em 258 mil.

De acordo com pesquisas à parte, o diferencial está na visão do trabalho. Adotaremos, portanto, a visão de Oded Lew como fundamentação teórica do que se pensa a respeito do voluntário: O voluntariado que busca despertar a consciência, mobilizar grupos sociais, influenciar políticas públicas, representa um papel no campo da cidadania que fazem parte da transição da democracia representativa para a democracia participativa.

Desse perspectiva, a AEBAS em específico o Centro de Assistência Social, norteará suas ações.

JUSTIFICATIVA:

A AEBAS-Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social tem a constante preocupação em melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas em suas ações e no contexto do macro, das mudanças da sociedade.

Com a globalização tem-se a modernização e troca em alta velocidade de informações no mundo, o número cada vez maior de pessoas está insatisfeita com as consequências sociais, minimização do papel do Estado em relação a questão social, entre outros.

O trabalho do voluntariado e outros movimentos sociais é uma alternativa de lutar contra as consequências negativas da globalização.

De acordo com Ruth Cardoso, nos dias atuais existe uma consciência maior da participação da cidadania e por isso a colaboração dos voluntários em programas e ações sociais de vários tipos promove um maior grau de compromisso com os resultados visto a segregação de milhares de pessoas em todos os aspectos.

Portanto, o trabalho do voluntário na AEBAS através do Centro de Assistência Social-CAS, dará um salto qualitativo e quantitativo, onde a qualificação profissional de cada um fará a diferença podendo contribuir para a transformação social. O voluntariado se dará no CAS,

desenvolvendo-se em 2 projetos: CEI-Centro de Educação Infantil e CEC-Centro de Educação Complementar.

É importante lembrar que a garantia dos direitos sociais, saúde, educação, lazer, moradia e trabalho, são funções do Estado, papel este intransferível, porém quando o Estado não dá conta, busca a iniciativa da sociedade civil, Terceiro Setor, iniciativa privada para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

OBJETIVO GERAL:

Contribuir para a qualificação do trabalho desenvolvido, resgate e construção da cidadania de todos os envolvidos nas ações da AEBAS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Formar equipe multidisciplinar;
- Implementar ações e atividades ao programa educacional e social desenvolvido nos Projetos CEI e CEC;
- Propiciar dinamidade no trabalho desenvolvido;
- Oportunizar campo voluntário;

COORDENAÇÃO DO PROJETO:

Neste presente projeto "Voluntariado-Cidadania Participativa", terá como Coordenadora a Assistente Social do CAS da AEBAS e contará com a participação especial de uma pessoa cuja função específica é ser um agente captador de novos voluntários (agente mobilizador)

PÚBLICO ALVO

Neste presente programa visa beneficiar 130 crianças de 3 meses a 6 anos (CEI), mais 120 crianças/adolescentes de 7 a 14 anos (CEC) e outras pessoas envolvidas no projeto da AEBAS.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Para o programa de voluntariado na AEBAS, foram elencadas várias áreas e estas condizem com a necessidade dos projetos CEI e CEC, como também as necessidades da Entidade em seu programa geral:

Para atendimento do CEI:

- Profissional na área de Odontologia
- Profissional na área de Pedagogia
- Profissional na área de Magistério
- Profissional na área de Recreação
- Profissional na área de Biblioteconomia

Para atendimento do CEC:

- Profissional na área de Língua Portuguesa
- Profissional na área de Matemática

Para atendimento AEBAS/MATRIZ:

Mobilização e realização de eventos internos e externos da AEBAS, campanhas.

PERFIL DO VOLUNTÁRIO/ÁREA DE ATUAÇÃO

Profissional na área de Odontologia

Apresentar o programa geral proposto pela instituição;
Realizar trabalho preventivo junto às crianças;
Propiciar atendimento no consultório odontológico;
Apresentar programa mensal da atividade a que se propõe.

Profissional na área de Pedagogia e Magistério

Apresentar o programa geral proposta pela instituição;
Apresentar programa mensal da atividade a que se propõe;
Acompanhar e auxiliar o educador nas atividades desenvolvidas.

Profissional na área de Recreação

Apresentar o programa geral proposta pela instituição;
Apresentar programa mensal da atividade a que se propõe;
Contribuir com técnicas recreativas;
Programar eventos internos e externos;
Contribuir na construção de material pedagógica.

Profissional na área de Biblioteconomia

Apresentar o programa geral proposta pela instituição;
Apresentar programa mensal da atividade a que se propõe;
Trabalhar junto aos educadores como utilizar o espaço da Biblioteca;
Fazer o registro do acervo em sistema informatizado;
Desenvolver projetos para utilização da biblioteca aos alunos do CEI e CEC.

Profissional na área da Língua Portuguesa e Matemática

Apresentar o programa geral proposta pela instituição;
Apresentar programa mensal da atividade a que se propõe;
Possibilitar um acompanhamento efetivo para as crianças e adolescentes que estiverem com dificuldades nestas disciplinas.

REQUISITOS PARA O VOLUNTARIADO

Respeitar a proposta política-pedagógica e social da instituição;
Ser devidamente capacitado e treinado para o desempenho do trabalho a que se propõe;
Assinar termo de voluntariado;
Disponer-se no mínimo 2 vezes por semana a atuar na área que lhe compete;
Participar do programa com senso de responsabilidade.

LEI DO SERVIÇO VOLUNTÁRIO

Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências

Art. 1º Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a Instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de Termo de Adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art. 3º O prestador de serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

(Lei assinada pelo Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, em Brasília, no dia 18 de fevereiro de 1998)

AEBAS

AEBAS

AEBAS

PROFESSOR
SOLANGE

Elaborado por: Helenita Caldeira daSilva – CRO-SC
Cláudia Mara Lisboa – CRO-SC 3823
Paulo C. Gabriel – CRO-SC 6312



PROJETO SORRISO

1. INTRODUÇÃO

Contextualizando historicamente, a odontologia no Brasil apresenta o perfil epidemiológico de um país em pleno desenvolvimento com elevada incidência das doenças de cárie e periodontal.

De acordo com as estatísticas do Ministério da Saúde de 1986, o Brasil está entre os cinco países em pior condição no mundo, no que se refere a cárie dental. Isto é reflexo de uma prática cirúrgico-restauradora pouco eficaz.

Os dois principais problemas da cavidade bucal – cárie dental e doenças periodontais, estão entre os danos que mais atingem pessoas no Brasil.

O quadro brasileiro no que concerne a saúde bucal começou a ter alteração após 1993 como fora constatado por PINTO através de um estudo a nível nacional. Nesta pesquisa constata-se uma redução de 30% na prevalência de cárie em crianças e adolescentes de 7 a 14 anos.

De acordo com dados do Ministério da Saúde do ano 2000, parte do resultado obtido acima está relacionado ao uso "inteligente do açúcar", dos programas com participação comunitária, intensificando as ações educativas e preventivas.

Dentro desta filosofia, faz-se necessário atuar no campo preventivo, educativo e curativo junto às crianças, bem como, na orientação aos educadores e pais e desta forma, termos como resultado a diminuição da incidência dos processos patológicos que acometem a boca.

2. JUSTIFICATIVA

O Centro de Assistência Social da AEBAS, busca implementar ações que contemplem cada vez mais o pleno desenvolvimento da cidadania.

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente tais sujeitos tem direito a saúde e isto inclui a área dental. No entanto, percebe-se a significativa dificuldade de acesso a programas educativos, preventivos e curativos.

Inserido neste contexto, estão 250 crianças e adolescentes atendidas no Centro de Assistência Social da AEBAS provenientes de 20 comunidades da grande Florianópolis.

A execução deste projeto irá reduzir as necessidades de tratamento odontológico futuro e garantir a manutenção da saúde bucal das crianças e adolescentes do CAS.

O foco do presente projeto é a odontologia preventiva, cuja ênfase maior está em ensinar à população métodos fáceis, baratos e disponíveis que podem ser empregados para a prevenção de doenças da boca e mostrar a todos a responsabilidade de fazer prevenção não pode ser somente dos dentistas, mas de cada indivíduo.



3. OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL:

- Promover saúde bucal à 268 crianças e adolescentes do CAS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Implantar programa odontológico preventivo e curativo a crianças e adolescentes preferencialmente;
- Despertar o interesse das crianças para os cuidados com a saúde bucal;
- Avaliar as condições de higiene e saúde bucal das crianças;
- Manter a saúde bucal das crianças;
- Prevenir e paralisar as doenças cárie dental e periodontal das crianças;
- Orientar os pais e educadores sobre o programa odontológico procurando envolvê-los;
- Orientar as crianças a fazer uma escovação dentária correta;
- Realizar o tratamento clínico das necessidades odontológicas encontradas.

4. METODOLOGIA:

Este projeto será desenvolvido em 4 etapas:

1. Critérios de atendimento:

- Serão atendidas crianças e adolescentes vinculadas diretamente ao Centro de Assistência Social da AEBAS

2. Regime de trabalho:

O trabalho será desenvolvido por uma equipe de profissionais voluntários na área de odontologia, cuja carga horária será de 3 horas semanais (por profissional) que serão distribuídas da seguinte forma:

- 1 hora destinada às atividades preventivas e educativas
- 2 horas destinadas às atividades curativas
- Cabe observar que quinzenalmente a equipe técnica avaliará o trabalho desenvolvido.

3. Atividades de orientação e motivação

As atividades de orientação e motivação envolverão:

- Apresentação aos educadores, famílias, crianças e adolescentes do CAS
- Reuniões com educadores, famílias, crianças e adolescentes do CAS



- Cartazes, questionários, folhetos explicativos, folders, apresentação de vídeo, teatro de fantoches, desenho, músicas, histórias infantis
- Atendimento individual

4. Atividades Clínicas:

- Exame clínico por turma, detalhado em ficha clínica (em anexo)
- Levantamento CPO/CEO e das condições periodontais – preenchimento da ficha anamnese (em anexo)
- Plano de tratamento de acordo com as necessidades constatadas
- Autorização dos pais e/ou responsáveis para atendimento odontológico
- Aplicação do plano de tratamento

5. CRONOGRAMA DE TRABALHO

MÊS	ATIVIDADES
JULHO	- Elaboração do Projeto Sorriso
AGOSTO	- Análise do Projeto - Cuidados e montagem do consultório - Constatar o material de consumo necessário - Campanha de arrecadação de escova dental - Preparar conteúdo para palestras: pais e/ou responsáveis - Agendar palestras
SETEMBRO	- Início das atividades educativas e preventivas com pais e/ou responsáveis - Exame clínico – Berçário, Maternal I e II, Jardim I, II e III
OUTUBRO	- Exame clínico – CEC - Campanha de escovação – palestras com slides e vídeo
NOVEMBRO	- Início das atividades do consultório – exame e atuação na área curativa por turma.
DEZEMBRO	- Continuidade ao atendimento no consultório

6. INFRAESTRUTURA FÍSICA E FINANCEIRA

5.1 Recursos Humanos:

Nº de profissionais envolvidos	Profissional
04	Cirurgiões Dentistas voluntários
01	Auxiliar de dentista voluntário



5.2 Equipamentos/Materiais:

De acordo com análise inicial, constata-se a necessidade da aquisição dos seguintes materiais:

- Máscara descartável
- Luvas descartáveis (tamanho P)
- Toalha de rosto (05)
- Guardanapos de papel
- Saquinhos de pipoca
- Fita crepe
- 01 par de luvas de borracha (para lavagem de instrumental)
- Escova pequena (para limpeza de instrumental)
- 01 frasco de detergente líquido
- 02 pacotes de sugadores descartáveis
- Caneta de alta rotação, baixa rotação e contra ângulo
- 01 caixa de agulhas descartáveis curta
- 05 espelhos bucais número 03
- 03 espelhos bucais número 05
- 06 sondas exploradoras duplas
- 06 pinças universais
- 03 curetas para dentina
- 03 holleback 3SS
- 03 espátulas para inserção de material
- 01 rolo de fio dental
- 04 seringas carpule
- 01 fórceps infantil
- 02 porta agulha
- 01 saca broca
- 01 amalgamador
- 01 fotopolimerizador
- 01 cureta para osso
- 02 tesouras cirúrgicas retas
- 01 cabo de bisturi
- 02 lâminas de bisturi nº 15
- 01 sindesmótomo
- 10 fios de sutura 4/0 (seda)
- instrumental para restauração de amálgama (02 condensadores de tamanhos diferentes e 02 brunidores ovo de pombo)
- 01 porta amálgama plástico
- 01 porta amálgama metálico (pequeno)
- 01 dedeira de borracha
- Instrumental para restauração de resina composta (espátulas plásticas para inserção)



- 02 brocas carbide alta rotação: ¼, ½, 1, 2, 4, 6 e 8
- 01 kit de brocas diamantadas "short neck"
- 06 escovas tipo robinson (taça) DFL
- 06 taças de borracha
- 01 kit de brocas multilaminadas para acabamento de amálgama (AR e BR)
- 01 sistema Enhance ou similar para acabamento de resina
- 01 pacote de tiras de lixa de aço (4mm) Adacco
- 01 pacote de tiras de poliéster
- 01 rolo de matriz de aço (5 e 7mm)
- 01 caixa de cunha de madeira
- 01 caixa de discos Soflex (pequeno)
- 01 caixa de tiras de lixa para resina 3M
- 04 mandris para discos de lixa
- 01 seringa Luer (10 ml)
- 01 frasco de liquido de Dakin
- 01 frasco de soro fisiológico
- 02 placas de vidro
- Óxido de zinco e eugenol (ZOE)
- Algodão
- 01 caixa de cones de papel absorvente 2ª série
- 01 espelho de toalete
- 01 escova para limpeza de brocas
- 02 potes dappen vidro
- 02 potes dappen plástico
- 01 pote de cimento provisório cimpat ou similar
- 01 pote de anestésico tópico
- 01 caixa de anestésico em tubetes (lidocaína)
- 01 tubo de resina fotopolimerizável (Z100 cor P)
- sistema adesivo Primer Bond 2.1
- 01 seringa de ácido fosfórico
- 01 vidro de limália de prata e 01 de mercúrio
- 02 frascos de álcool
- 01 porta algodão
- 01 porta brocas de plástico
- 01 pote de pastilhas de formodeíde
- 01 pote de pasta Maísto
- 02 brocas diamantadas (douradas) para acabamento (em forma de chama)
- 01 tubo de pasta profilática
- 01 vidro de formocressol
- 01 frasco de hidróxido de cálcio em pó
- 01 prendedor de guardanapo



Referência Bibliográfica:

1. MINISTÉRIO DA SAÚDE – 2000 – Referência “on line” – endereço eletrônico: www.saude.gov.br/programas/bucal/introd.htm
2. PINTO, V.G. Saúde bucal – odontologia social e preventiva. 2ª ed. São Paulo: Artes Médicas, 1994.
3. BRIGHENTE, C. H., CUNHA, F. A., SANTOS, F. M., NEUMANN, GUSTAVO, OLIVEIRA, J.S. Programa de Promoção de Saúde Bucal para os alunos de 2 a 6 anos. Florianópolis – SC, Dezembro de 2000.

responda atentamente
questões abaixo. Suas
respostas são importantes para
o diagnóstico de seu filho
[sua filha].

ANEXO

Dr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ODONTOPEDIATRIA ESPECIALIZADA

NOME DO PACIENTE: _____ NASCIMENTO: ____/____/____

HISTÓRICO ODONTOLÓGICO

Foi ao dentista? sim não Odontopediatra? sim não

Idade da 1ª visita: Porque procurou o dentista? _____

Recebeu tratamento? sim não Concluiu o tratamento? sim não

Se a resposta foi não, por quê? _____

Recebeu anestesia local? não sei sim não

Recebeu alguma reação? não sei sim não

Recebeu algum problema desagradável no tratamento? _____

Recebeu suplementação de flúor sistêmico (ex.:gotas): não sei sim não Por qto. tempo?

Recebeu flúor tópico: não sei sim não Quantas vezes?

Recebeu tratamento antes do nascimento: não sei sim não -Conduta: _____

Problemas freqüentes Herpes freqüente Traumas em dentes anteriores sim não idade:

HISTÓRICO MÉDICO

Recebeu alguma doença da mãe na gestação? não sei não sim qual? _____

Recebeu algum medicamento durante a gestação? não sei antibiótico flúor cálcio

Recebeu outro medicamento Qual? _____

Como foi o Parto: não sei normal cesariana fórceps com atraso prematuro

Problemas com a saúde da criança: não sim - Qual? _____

Está em tratamento? sim não Medicamentos em uso: _____

Intervenções cirúrgicas: não sei amígdalas adenóides outras _____

Alérgias a: não sei medicamentos alimentos outras: _____

Tem ou teve algum dos problemas abaixo? Se a resposta for positiva detalhe época, tratamento, etc:

Hemorragia convulsão desmaio problema cardíaco diabetes febre reumática

Outras doenças da infância ou outras - quais? _____

Antecedentes familiares: Anote se pais ou parentes próximos já tiveram algum dos problemas

mencionados no item anterior ou outro que considere importante relatar: _____

Declaro que as respostas acima são verdadeiras.

____/____/____ Assinatura do responsável: _____