

# Uma experiência organizacional

*An organizational experience*

## *Relato de Experiência*

### **R**esumo

Este artigo relata de maneira sucinta a experiência da Irmandade do Divino Espírito Santo – IDES, organização sem fins lucrativos, de caráter filantrópico, situada na cidade de Florianópolis. Ao longo de uma história de mais de 228 anos, a IDES vem atuando na área social e comunitária. Por outro lado, a partir dos anos de 1990, a organização vem se reestruturando, buscando a sua sustentabilidade e adaptabilidade a fim de dar continuidade ao trabalho que realiza, obtendo maior efetividade no atendimento à demanda.

**Palavras-chave:** organização sem fins lucrativos, gerenciamento de programas, gestão de pessoas.

### **A**bstract

This article briefly reports the experiences of a non-profitable philanthropic institution – Irmandade do Divino Espírito Santo (IDES) – located in Florianópolis, capital of Santa Catarina state. Throughout its 228 years of existence, IDES has been focusing on social and community work. However, from the 1990's on, the organization has undergone a restructuring process, aiming at its sustainability and adaptability so as to ensure continuity of its work in a more efficient and effective way.

**Key words:** non-profitable organization, programme management, staff management.

**Regina Panceri**

Assistente Social.

Mestre em Serviço Social.

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

---

## Contextualizando a Organização

**A** Irmandade do Divino Espírito Santo, fundada em 10 de Junho de 1773, iniciou sua atuação social em 1910 com o orfanato Lar São Vicente de Paulo, ampliando seu leque de ações em 1977, com a criação do Jardim de Infância Girassol. Neste mesmo ano, incorpora PROMENOR (Sociedade Promocional do Menor Trabalhador), tornando-se deste então sua mantenedora, mas preservando sua personalidade jurídica.

A PROMENOR, fundada em 12 de Julho de 1971, foi criada como uma organização civil, de caráter privado, promocional e beneficente, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Florianópolis – SC. Era mantida com recursos públicos e com campanhas e feiras realizadas pelas primeiras damas do estado e do município, assessoradas pela diretoria voluntária da instituição. Consta como finalidade da PROMENOR “promover e acompanhar adolescentes economicamente necessitados, disciplinando, organizando, dirigindo e assistindo sua atividade laboriosa, mantendo para tal serviço que realizem seus objetivos, prevenindo a marginalização e dando-lhes oportunidade de desenvolvimento integral, atendendo as suas necessidades básicas (seguridade social, saúde, segurança, amor, compreensão, recreação)”.

O entendimento da IDES/PROMENOR pautava-se na política proposta pela FUNABEM (Fundação Nacional de Bem-Estar do Menor), expandindo-se nos anos 70.

*A partir da década de 70, houve uma expansão significativa de associações civis, movimentos sociais, sindicatos, grupos ambientalistas e de defesa de minorias – foi*

*quando surgiu pela primeira vez, no cenário brasileiro, grande número de ONGS. (PAES, 2000, p. 62).*

Como se pode observar, as duas organizações possuíam certa similaridade: ambas são filantrópicas, beneficentes e atuam na mesma causa – criança e adolescente – permitindo sua junção e ampliação. Salienta-se, entretanto, que a PROMENOR manteve sua personalidade jurídica, bem como todos os programas e projetos desenvolvidos.

A atuação da IDES/PROMENOR baseia-se atualmente em cinco programas que atendem 1100 crianças e adolescentes, de 0 a 18 anos, em situação de vulnerabilidade social, ou seja, em situação de risco pessoal e social, pertencentes a famílias de baixa renda da Grande Florianópolis.

A IDES tem assento no Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA) e no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS). Participa ainda do Fórum Estadual de Erradicação do Trabalho Infantil e Proteção do Adolescente no Trabalho – SC.

A partir dos anos 1990, com a visibilidade das organizações que compõem o terceiro setor, estas adquirem um caráter estratégico da maior importância no âmbito de qualquer sociedade que se preocupe com o desenvolvimento social. No Brasil, embora a presença do Estado seja forte, a ineficiência deste abre muitas possibilidades de ações e iniciativas para outras organizações atuarem.

Nesse sentido, pode-se dizer que a IDES e a PROMENOR podem ser classificadas como organizações da sociedade civil de interesse público, de caráter assistencial, que têm como missão atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.

## Estrutura organizacional

A Estrutura Organizacional Básica da IDES compreende: a Diretoria Executiva; órgãos de atividades meio: Coordenação Administrativa e Coordenação Técnica; órgãos de atividades finalísticas (programas de atendimento): Abrigo Lar São Vicente de Paulo, Jardim de Infância Girassol, Espaço Alternativo do Saber, Centro de Aprendizagem Profissional, Programa Jovem Trabalhador.

Como em qualquer organização que busca responder às demandas e às mudanças que ocorrem na sociedade, está em andamento um novo organograma, implementado com o auxílio de uma consultoria contratada para implantar um sistema de informações e dar suporte ao gerenciamento institucional, tendo em vista o fato de que os representantes da diretoria das organizações filantrópicas são voluntários e nem sempre priorizam efetivamente a posição que ocupam, retardando assim o processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, independente do tamanho da organização, é importante que todas tenham estabelecido seu organograma, pois sua análise contribui para a identificação de distorções e de conflitos relativos à divisão do trabalho e à tomada de decisões. (TENÓRIO, 2000).

A partir do Planejamento Estratégico realizado em 2000, que teve como objetivo propor estratégias para que a IDES possa cumprir com maior efetividade sua missão, foi pensada uma forma estrutural mais horizontalizada, estabelecendo-se dois segmentos de ação: um mais voltado para a Formação e a Assistência e outro para Produtos e Serviços, embora a formação perpassasse todas as áreas. Assim, no segmento Formação e Assistência ficaram os programas Abrigo Lar São Vicente de Paulo, Jardim de Infância Girassol, Espaço Alternativo do Saber e Centro de Aprendizagem Profissional.

No segmento de Produtos e Serviços, ficaram os programas com mais possibilidade de auto-sustentabilidade como Jovem Trabalhador e Gráfica Escola. Cada segmento reúne-se mensalmente para planejamento, execução de atividades e troca de idéias, entre outros. Além disso, o planejamento permitiu o estabelecimento da missão, da visão, das diretrizes e prioridades para os próximos 5 anos.

O planejamento é um processo contínuo e exige que o processo decisório ocorra antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. A atividade de planejar resulta de decisões presentes, tomadas a partir do estudo do efeito que essas decisões produziram no futuro. (PAES, 2000).

Para Fischer (1998), a necessidade de as organizações superarem suas deficiências de gestão, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de fontes de apoio técnico e a composição difusa e diversificada são alguns dos fatores restritivos ao desenvolvimento do terceiro setor.

Na IDES, as deficiências prioritárias a serem superadas se referem à captação de recursos, às melhorias na qualidade dos serviços prestados, à agilização do processo decisório e à melhoria do sistema de *marketing*, visando ampliar a captação de recursos e aumentar a sinergia.

*O futuro e a ordenação do espaço institucional e dos seus agentes vão se configurando de acordo com o modelo pedagógico implantado, das práticas dos diferentes agentes que interagem nesse espaço e do clima institucional que se pretenda, projetando-se o futuro desse espaço e dos seus agentes, possibilitando a articulação de saberes que resultam em certas competências.* (PANCERI, 1997, p. 211).

Tenório (2000) constatou, em pesquisa realizada junto a ONG's, que nestas organizações ocorre um alto grau de participação dos membros da cúpula, dos sócios, do corpo técnico e dos coordenadores no que se refere às decisões estratégicas, havendo também descentralização no que tange às questões operacionais, sendo dada aos coordenadores liberdade de tomar decisões na área em que atuam.

Cabe ressaltar que essa interação entre diretoria, corpo funcional, técnicos e demais parceiros nem sempre é fácil de ser alcançada, especialmente no que se refere ao processo decisório. Na IDES, os técnicos definem as ações a serem realizadas a nível operacional junto com a sua equipe de trabalho. Este planejamento é apresentado para a Diretoria e para os demais técnicos, tendo como foco a missão da organização. Contudo, sabe-se que algumas decisões são tomadas diretamente pela diretoria e nem sempre em consonância com o que é proposto ou com as prioridades estabelecidas.

Nesse sentido, manter este envolvimento implica na clareza da missão, em contatos e reuniões permanentes entre os envolvidos, na argumentação consistente e com objetivos definidos de onde se quer chegar. A relação entre os parceiros deve ser do tipo “ganha – ganha” e, para tanto, manter o foco é fundamental. Na IDES, procura-se estabelecer parcerias com quem comunga os mesmos princípios da organização, a fim de facilitar o envolvimento e a participação.

## Dinâmica de funcionamento

Em função da natureza da organização, a IDES/PROMENOR é gerenciada por uma diretoria executiva voluntária, comprometida com fortes princípios éticos de solidariedade e de responsabilidade social. Sendo assim, por força das regras legais pelas quais as entidades são declaradas de utilidade pública federal (Lei

nº 91/35 e decreto nº 50.517/61), os diretores e conselheiros não podem receber nenhuma remuneração pelo exercício de suas funções, o que, por consequência, não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista e/ou previdenciária.

Para ter assento na diretoria da IDES é preciso estar inserido no quadro de Irmãos e ser convidado pelo Provedor com o consentimento dos demais membros da diretoria. A eleição é bianual e, em geral, as mudanças na composição da diretoria têm ocorrido em caso de morte e pedido de afastamento. Nos últimos dois anos houve a criação de mais algumas funções dentro da diretoria, como diretor administrativo e diretor de cultura e esporte.

A IDES/PROMENOR – como a maioria das organizações do terceiro setor – é identificada de acordo com a finalidade das ações que a compõem. Nesse sentido, é importante definir e estabelecer sua Missão, mas principalmente efetivá-la enquanto finalidade, sendo que toda finalidade para ser atingida pressupõe determinado conhecimento. Exige, portanto, uma atitude em face do objetivo que se pretende alcançar.

A missão representa o “negócio” da organização, o que realmente tenta realizar. Pode-se dizer que o

*‘Negócio’ da IDES/PROMENOR é a formação da criança e do adolescente e sua missão está relacionada às crenças, valores comuns e às razões de ser. É planejada, revisada e mudada de acordo com o contexto em que a organização está inserida. É de longo prazo, mas visa esforços e resultados em curto prazo. Focaliza a contribuição de cada um para o alcance das metas propostas. Portanto, as instituições são criadas com objetivos espe-*

*cíficos pelos seus dirigentes e organizadores e estão destinados a oferecer um único modelo de formação, a uma clientela subscrita, de acordo com os propósitos que visa a atingir.* (PANCERI, 1997, p. 209).

Todavia, a missão implica no comprometimento de todos os envolvidos, e sua divulgação contribui para o estabelecimento de parcerias e de compromissos internos, bem como para o fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade.

Salienta-se que a IDES/PRO-MENOR atua na área da criança e do adolescente, em consonância com os princípios e pressupostos estabelecidos no Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA e na Lei Orgânica da Assistência – LOAS.

Oferece atendimento de abrigo, jardim e pré-escola, atendimento socioeducativo, qualificação profissional, encaminhamento ao mercado de trabalho e gráfica, conforme detalhamento a seguir.

Abrijo Lar São Vicente de Paulo – Atendimento ininterrupto a 25 crianças, de ambos sexos, na faixa etária de 00 a 06 anos, violadas em seus direitos, vítimas de maus tratos, abuso sexual, abandonadas, usadas para mendicância, com saúde física e emocional fragilizadas encaminhadas pelos órgãos competentes.

Jardim de Infância e Pré-escolar Girassol – JIG – Atende 290 crianças, de ambos os sexos, na faixa etária de 02 a 06 anos, provenientes da Grande Florianópolis, durante 11 horas/dia, visando contribuir para a sua formação pessoal, psicossocial e educativa.

Programa Espaço Alternativo do Saber – PEAS – Atendimento complementar a 150 crianças e adolescentes, na faixa etária de 06 a 14 anos. Este espaço prioriza a formação e a descoberta de talentos, através das

seguintes atividades: acompanhamento e orientação às tarefas escolares; desenvolvimento artístico, cultural, físico e desportivo; atendimento odontológico preventivo.

Centro de Aprendizagem Profissional – CeAP – Espaço de aprendizado e de qualificação profissional para adolescentes, adultos e familiares, a partir de 14 anos. Os cursos oferecidos são: informática; montagem e manutenção de computadores; produção de biscoitos; auxiliar de marceneiro; pintura em madeira; inglês; capacitação para o primeiro emprego; doces e docinhos; supletivo de 1º e 2º grau, entre outros.

Programa Jovem Trabalhador – PJT – Capacita, insere e acompanha adolescentes de 16 a 18 anos no mercado de trabalho, através de parcerias com empresas onde prestam serviços como *office-boy/girl*. Objetiva-se a formação contínua, a melhoria das condições de vida e o exercício da cidadania.

Gráfica Escola – Forma adolescentes e os encaminha profissionalmente no ramo gráfico. Fornece impressos como: material de expediente, cartões de visita, panfletos, *folders*, cartazes, receituário, informativos, pastas, crachás, agendas escolares, ingressos para eventos, adesivos e outros. Está buscando sua sustentabilidade.

Show Room Cia Divina – Espaço criado para mostrar e vender os produtos confeccionados na organização, como artesanato em madeira, bolachas, bordados, artigos em papel reciclado, brechó, brinquedos, sapatos e sebo. Desde fevereiro do presente ano, está sendo administrado por um grupo de voluntárias.

## **Gestão dos recursos humanos**

Para dar suporte à diretoria, a organização conta com um corpo funcional de 99 colaboradores que exer-

cem as funções de professor, pedagogo, monitor, recreador, serviços gerais, produção de alimentos, costureira, assistente social, administrador, auxiliar administrativo, recepcionista, *office-boy*, motorista, manutenção, marceneiro, gráfico e vendedor, contratados como *celetistas*, tendo seus direitos trabalhistas e previdenciários assegurados.

Salienta-se ainda a atuação dos voluntários e dos estagiários curriculares de magistério, serviço social, psicologia, fonoaudiologia e biblioteconomia. Embora pareça um quadro expressivo, é preciso mencionar que este é considerado enxuto e suficiente.

A organização oferece a seus colaboradores diretos cursos de aperfeiçoamento profissional, supletivo, a liberação para participação em seminários, alimentação e plano de saúde. A IDES objetiva a melhora nos níveis de escolaridade de seus funcionários, considerando que atua na formação de crianças e adolescentes, sendo que o nível mínimo de escolaridade para serviços gerais é o primeiro grau completo, para monitoria o segundo grau e para a área técnica curso superior.

Mais precisamente a partir da década de 80, as organizações não-governamentais passaram a se defrontar com desafios gerenciais, o que as tem obrigado a adotar novos instrumentos e ferramentas de gestão, dotando seus quadros de conhecimentos, habilidades e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos e finalidades institucionais. Este desafio também é enfrentado na IDES, especialmente porque a Diretoria, por ser voluntária, não participa ativamente de todas as ações empreendidas. Nesse sentido, procura-se investir no quadro técnico e nos coordenadores que assumem o gerenciamento dos programas.

Em 1999, foi criado o cargo de Coordenador Técnico, o que facilitou a mediação entre diretoria e programas. Nesse mesmo ano, em parceria

com a Universidade Federal de Santa Catarina e FESC, foi realizado na IDES um curso voltado à gestão de organizações do terceiro setor, que contribuiu muito para a formação dos técnicos e coordenadores da organização, contando com a participação de todos os funcionários.

Segundo Caballero (2000), Fernandes (1994) e Salamon (1994), a década de 90 marca o esforço das organizações pertencentes ao terceiro setor no sentido de uma maior profissionalização e especialização, captação de recursos, financiamento, informação e comunicação, entre outros, o que também aconteceu no circuito interno da instituição.

Marcovicht (1997, p. 126) considera que:

*Os processos de recrutamento, seleção, treinamento e promoção devem incorporar as dimensões que decorrem das funções a serem desempenhadas. Do sistema de valores humanos à visão estratégica, dos conhecimentos gerais à especialização técnica, da competência gerencial à seletividade informacional, cada um desses aspectos representa fatores determinantes da gestão de recursos humanos.*

No que tange a esta questão, pode-se dizer que na IDES se estabeleceu um critério de seleção, o que não ocorria anteriormente, quando era permitida a inserção de parentes e amigos, fragilizando, por conseqüência, as ações mais técnicas e profissionais. Além dos critérios de escolaridade, passou-se a adotar o recebimento de currículos, a realização de entrevistas, a prática de dinâmicas de grupo e, dependendo da área, prática de atuação direta (de um dia), consultas a locais de trabalho anteriores, entre outros. Atualmente, a seleção é feita pela Coordenação Técnica em con-

junto com a coordenação do programa e, sempre que possível, com a participação da Diretora de Assuntos Assistenciais e Ambientais.

Realizam-se encontros de formação bianuais, além de incentivar a participação em cursos, eventos, seminários, leituras, ou seja, o aprendizado contínuo.

Tem-se a intenção de criar um Centro de Estudos, viabilizando um espaço para socializar informações e conhecimentos, com assinatura de jornal, periódicos, revistas, internet, etc. Neste ano, a IDES viabilizou a assinatura das revistas *Você S. A.*, *Serviço Social e Sociedade*, *Educação* e da revista *Faça Você Mesmo*. Obteve também fitas de vídeo de palestras realizadas em Florianópolis, nos seminários de Recursos Humanos.

**O canal de comunicação mais usado é o das reuniões, pois através delas toma-se ciência do que está acontecendo, das providências a serem tomadas e ainda do que vai ou pode acontecer.**

## Trabalho com voluntários

Inúmeras organizações pertencentes ao terceiro setor, independente de seu objetivo, têm no trabalho voluntário o suporte necessário para obter os resultados almejados. Elas contam com a colaboração direta de pessoas que, voluntariamente, dedicam seu tempo e seu talento àquela causa ou contribuem para o alcance dos objetivos

institucionais. Na IDES/PROMENOR, o trabalho dos voluntários é considerado importante no contexto organizacional, embora os mesmos não substituam os funcionários da organização. No entanto, é necessário que a organização estabeleça critérios capazes de ordenar as funções de todos os seus funcionários e voluntários.

Há na organização uma Comissão de Voluntários e Eventos, composta por quatro técnicos, um estagiário curricular de Serviço Social e a diretora de Comunicação Social. Esta comissão reúne-se quinzenalmente e todos os interessados são entrevistados, preenchem um cadastro e um termo de compromisso quando dão início às suas atividades. Sobretudo, procura-se harmonizar a necessidade da instituição com as qualificações do voluntário. Atualmente, a instituição conta com voluntários prestando serviços como professores de inglês, espanhol e informática; voluntários na área de administração e psicologia; voluntários que participam no Abrigo, uma vez que as crianças precisam de estimulação, colo, carinho e cuidados especiais; um grupo de voluntárias composto especialmente de esposas dos diretores, que está administrando o *Show Room* CIA Divina; voluntários que atuam diretamente na Festa do Divino, em barracas, na coordenação e atividades afins.

Cada programa levanta as necessidades que possui e as encaminha para a Comissão de Voluntários e esta, por sua vez, procura viabilizar o encaminhamento do voluntário. Eles participam das reuniões realizadas nos programas onde estão alocados, com direito de opinar, sugerir e intervir. Contudo, seguem o planejamento estabelecido pelo programa, ficam diretamente vinculados ao coordenador do programa e são avaliados periodicamente.

Anualmente, a Comissão de Eventos e Voluntariado realiza um encontro, convidando todos os voluntários com o objetivo de capacitá-los e integrá-los, bem como agradecer a

prestação de serviços oferecida e a dedicação demonstrada. Mesmo assim, ocorrem desistências, em função de compromissos profissionais surgidos no decorrer do processo, o que acaba gerando quebra no trabalho em andamento.

No que diz respeito aos resultados alcançados, constata-se que estes são positivos em alguns programas, especialmente no CeAP, Abrigo, Oficina Educativa e *Show Room*.

## Gerenciamento dos programas

Em relação ao gerenciamento dos programas, o Coordenador Técnico, que faz a intermediação entre os programas e diretoria, procura unificar a visão da instituição; fortalecer a valorização do corpo técnico; incentivar a qualificação do quadro de pessoal; facilitar os canais de comunicação entre funcionários e Diretoria; planejar, organizar, coordenar e dinamizar as reuniões técnicas mensais; auxiliar no processo de tomada de decisão; acompanhar mensalmente a execução dos programas da IDES; organizar e acompanhar o planejamento operacional semestral; participar e acompanhar as comissões de trabalho de acordo com o planejamento das atividades da instituição; elaborar cronograma de reuniões técnicas; elaborar e redigir o relatório anual das ações realizadas; elaborar juntamente com os segmentos o Plano de Ação para o ano seguinte; socializar material didático e teórico junto aos programas e colaboradores; dinamizar os processos de aprendizagem dentro da instituição; estabelecer parcerias para dar prosseguimento aos trabalhos em andamento, inovando-os; implementar processos de reflexão periódica com todos os colaboradores, juntamente com o setor administrativo; instrumentalizar a equipe para transformar a instituição numa organização em aprendizagem; propor e buscar assessoria e consultoria quando necessário; manter comissões de tra-

balho para otimizar recursos e ações; dar prosseguimento ao planejamento estratégico; seguir recomendações emanadas da Diretoria da IDES; garantir a participação da instituição no contexto comunitário visando a integração e a participação junto aos Conselhos Municipais, Universidades, Ministério Público, Poder Judiciário e demais organizações governamentais e não-governamentais.

Cada um dos seis programas possui um coordenador (em geral um assistente social), e sua equipe de trabalho é formada de acordo com a necessidade sentida, a qual varia de 2 a 40 funcionários dependendo do programa. Suas atribuições compreendem: coordenar, orientar e supervisionar o trabalho técnico-administrativo dos programas; representar o programa em solenidades, eventos e outras oportunidades; participar dos processos de seleção para admissão de novos funcionários; elaborar a proposta orçamentária, acompanhando a aplicação financeira e a respectiva prestação de contas; coordenar, elaborar e acompanhar o Planejamento Anual e o Planejamento Operacional em conjunto com a equipe do programa; participar das reuniões técnicas; integrar comissões da organização; executar atividades compatíveis com o cargo; zelar pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos usuários.

Foi instituído o cargo de Assessor de Diretoria, a fim de fazer a mediação entre a Diretoria e a área operacional. Este cargo tem como função básica: desenvolver atividades determinadas pela Diretoria da IDES, prestando assistência em assuntos de natureza administrativa; garantir a manutenção e a melhoria dos trabalhos desenvolvidos junto aos órgãos finalísticos; acompanhar as áreas de material e serviços, manutenção e patrimonial; elaborar e executar processos licitatórios no âmbito da IDES, além de outras atribuições delegadas pela Diretoria.

Para Jordan (1999, p. 5),

*À medida que as organizações do terceiro setor vão crescendo, surge a necessidade de uma pessoa para organizar as suas atividades a fim de que não se perca o controle e que o crescimento não cesse; desse modo, a necessidade de trabalho gerencial profissionalizado tem se intensificado, substituindo ações voluntárias.*

Tavares (1996) acredita que só é possível realizar o trabalho da melhor forma através da gerência profissional, que possibilita a transformação da organização filantrópica em “empresa social”, visando a sua auto-sustentação e a aplicação eficiente de recursos.

## Formulação de projetos e atividades

Na IDES/PROMENOR, as ações dos programas que desenvolve são organizadas através de projetos, os quais compreendem unidades mais específicas de ação. Os projetos surgem da necessidade de otimizar as atividades e sua elaboração parte do planejamento pedagógico, da avaliação interna da equipe, da demanda surgida, das necessidades de inovação e melhoria contínua, a fim de atender a missão.

A formulação das atividades segue como um todo, os princípios estabelecidos no Planejamento Estratégico e no Planejamento Operacional Semestral, o qual é socializado com todos os programas em reunião técnica.

Realizam-se reuniões técnicas mensais, reuniões por segmento mensais e reuniões das comissões quinzenalmente. Realizam-se ainda reuniões quinzenais nos programas para avaliação, planejamento, formação e

repassa de informações; as atividades de rotina já estão estabelecidas e ocorrem conforme o prescrito.

Há também a execução de projetos por tempo determinado, em especial aqueles executados com recursos obtidos externamente, junto a agências de fomento e/ou fundações e institutos.

A equipe de colaboradores é envolvida no diagnóstico, na formulação, no planejamento, na execução e na avaliação das atividades.

Pode-se dizer que a

*formação em instituições assistenciais operacionaliza-se e é incorporada através de práticas e ações reguladas e regulares, as quais são asseguradas por um jogo de relações de poder entre os vários agentes envolvidos no processo, e que lutam para impor uma vontade, uma visão de mundo.* (PANCERI, 1997, p. 215).

Como as instituições são sobretudo relações, o agir profissional e o estabelecimento de práticas educativas estão diretamente associados ao tipo de relação proposta e implementada entre os agentes.

## **Interface entre atividades e programas**

Os programas desenvolvidos pela organização IDES/PROMENOR possuem continuidade e suas ações estão previstas no Planejamento, conforme citado anteriormente. A interação entre os programas ocorre nas reuniões técnicas, por segmento e com a equipe de cada programa. Semestralmente realiza-se o Seminário de Avaliação, para mostra de resultados e replanejamento. Anualmente, são realizados dois Encontros de Colaboradores, com

o objetivo de integrar e capacitar todos os funcionários.

Todavia, a interface também ocorre através de festas, encontros, festival de talentos, campeonatos e demais ações realizadas em conjunto, atingindo mais de um programa. De acordo com Costa (1992), a organização deve manter uma programação de cursos, seminários e eventos direcionados para a reciclagem e desenvolvimento profissional do seu pessoal.

É importante lembrar que a decisão é o processo de escolha entre diferentes alternativas, visando atingir um objetivo determinado. O processo de tomada de decisão funciona como a mola mestra das organizações; é através dele que se operam as escolhas da organização, as intenções e idéias dos indivíduos se transformam em ações, problemas são solucionados e oportunidades aproveitadas. (TENÓRIO, 2000). Tudo o que acontece no dia-a-dia das organizações é consequência de decisões tomadas em algum momento da vida organizacional.

Nesse sentido, pode-se dizer que na instituição aqui focalizada, devido à rapidez com que se processam as mudanças, também se exige do decisor grande agilidade na capacidade de decidir, de negociar, de escolher a melhor opção, sendo que o grande desafio do gestor é tomar decisões acertadas, compatíveis com os objetivos da organização e com os interesses dos grupos que a compõem. O processo decisório é descentralizado, permitindo que algumas decisões sejam tomadas por quem está mais próximo da execução.

## **Captação e alocação de recursos**

Adota-se também o planejamento orçamentário, que visa proporcionar segurança à execução das atividades operacionais da instituição, a fim de que não lhe faltem os recursos finan-

ceiros necessários para a consecução de seus fins. Um ponto comum para a elaboração do plano orçamentário é a definição de um determinado período de tempo em que ocorrerá a sua execução.

O orçamento constitui um instrumento de planejamento e de controle. Com ele, é possível não só fazer previsões e estabelecer padrões, como também avaliar resultados, comparando-se o previsto com o realizado.

A análise de resultados constitui-se na comparação do desempenho real com o desempenho esperado, buscando identificar eventuais desconpassos e suas causas, possibilitando a adoção de medidas corretivas.

- O orçamento da instituição conta com recursos que provêm de doações, de convênios com o setor público e privado, de campanhas, eventos, da comercialização de produtos, prestação de serviços e parcerias, do gerenciamento de estacionamento e locação do patrimônio. Também conta com recursos próprios da mantenedora. É importante destacar-se que os recursos provenientes dos convênios celebrados com o poder público não são suficientes para atender as demandas e as necessidades dos projetos conveniados.

Os recursos são alocados de acordo com o planejamento institucional visando, o atendimento das 1100 crianças e adolescentes. São distribuídos conforme as necessidades que envolvem desde alimentação, material higiênico, de limpeza, de expediente e didático, até equipamentos, reformas e pagamento de pessoal, entre outros.

## **Avaliação de resultados**

Os resultados são avaliados semestralmente a partir do Planejamento

Operacional, relacionando-se a ação, as metas, a estratégia e o resultado efetivo alcançado. Tais resultados são apresentados no Seminário de Avaliação Anual, realizado em dezembro, na presença da Diretoria da IDES. Os itens considerados na avaliação são: resultados alcançados e não alcançados (de acordo com Planejamento Operacional); relação receita – despesa (considerar parcerias, patrocínios, etc); demanda reprimida; impacto social do programa (visão da comunidade/usuários/parceiros); dificuldades internas; dificuldades externas; avaliação das comissões; sugestões.

**A relação custo-benefício também é considerada na avaliação. A partir deste critério, identifica-se a necessidade de revisão, reestruturação ou encerramento de alguma atividade ou projeto.**

Considera-se ainda como elemento importante na avaliação de resultados o desenvolvimento de ações em consonância com a realidade e com as mudanças e qualificações exigidas no presente.

Como resultados significativos, pode-se citar o processo de formação em curso, a aceitabilidade das crianças, adolescentes e famílias, a baixíssima taxa de evasão e desistência verificada nos diferentes programas, o retorno das empresas conveniadas quanto à capacitação e qualificação dos adolescentes encaminhados, o aumento na procura por vaga, o reconhecimento do trabalho por

órgãos governamentais, pelo Conselho Municipal da Assistência e pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, entre outros.

A IDES tem sido divulgada nos meios de comunicação através de reportagens e matérias realizadas nos programas; divulgação de eventos, convênios e parcerias realizadas com o Estado e com empresas. Pode-se verificar também que há, por parte dos dirigentes da organização, uma preocupação com a imagem institucional. Com frequência é realizada uma avaliação sobre a percepção dos diversos atores envolvidos. Assim, sempre vale rever experiências e prosseguir na busca do novo, do inusitado, do diferente, por intermédio de novos caminhos e alternativas.

### Prestação de contas

Em relação à prestação de contas, a contabilidade da IDES é terceirizada, sendo efetivamente realizadas todas as demonstrações financeiras exigidas por lei (balancete mensal e anual, demonstrativo de resultados, balanço patrimonial, etc.), enfim, toda a contabilidade anual. Publica-se semestralmente em jornais locais o resumo de receitas e despesas.

A prestação de contas dos convênios é realizada conforme solicitação do conveniente e atendendo os prazos; porém, a socialização dos gastos e da receita junto aos colaboradores e à clientela é realizada ainda de forma tímida. Outro meio de prestar contas e divulgar resultados é através das missas (em especial quanto ao resultado da Festa do Divino), do informativo mensal e das reuniões nos programas.

### Os desafios futuros

A IDES, como outras organizações do terceiro setor, está procurando profissionalizar seu quadro técnico

e de colaboradores, bem como seus processos gerenciais, o que constitui ainda um grande desafio.

Romper uma cultura instituída há mais de dois séculos não é tarefa fácil, mas é necessário para que a organização permaneça em funcionamento, atendendo as atuais demandas impostas pelo mundo do trabalho, pelas novas tecnologias, pela instabilidade e incerteza da contemporaneidade, enfim, mudanças que salientam, sobretudo, revisão e investimento nos processos de formação e nos meios capazes de possibilitar a inclusão social.

Por fim, como organização assistencial, a IDES precisa estar atenta a todas as mudanças estruturais, conjunturais e gerenciais em curso e, para tanto, ressalta-se a importância da qualificação profissional de seu quadro de pessoal e o investimento no potencial do ser humano, razão maior da existência das organizações do terceiro setor.

Recebido em 20/12/2001. Aceito em 22/03/2002.

### Referências

- CABALLERO, M.R.y. Universidade e terceiro setor: uma via crucial de aprendizagem. *Integração*. A revista eletrônica do terceiro setor. Disponível em: < <http://200.18.48.123/administrando> >. Acesso em 6 out. 2000.
- COSTA, A .T. *Administração de entidades sem fins lucrativos*. São Paulo: Nobel, 1992.
- FERNANDES, R.C. *Privado porém público*. O terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, Tânia et alii. Olodum: a arte e negócio. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n.2, mar./abr. 1993.
- MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissiona-

lização do terceiro setor. 3º Setor. *Desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 121-130.

PAES, J.E.S. *Fundações e entidades de interesse social*. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PANCERI, Regina. Instituição social e cidadania. *Revista Veritas*. Porto Alegre: PUCRS, 1997.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. 3º Setor. *Desenvolvimento social sustentado*. 2. d. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. P. 89-111.

\_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo, v.33, n.1, p. 11, jan./mar., 1998.

TAVARES, Patrícia da Cunha. *O papel das universidades no desenvolvimento do terceiro setor*. 3º setor: grandes empresas investindo no desenvolvimento social. São Paulo: AIESEC, 1996, p. 12-14.

TENÓRIO, Fernando (Org). *Gestão de ONGs*. 4. ed. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

### **Regina Panceri**

Irmandade do Divino Espírito Santo  
– PROMENOR

Av. Hercílio Luz, 1249<sup>A</sup>

Centro

Florianópolis – SC

CEP: 88.020-100

Telefone: (48) 222 6158

e-mail: regina.ides@terra.com.br