

ALFREDO ARGUS

ANHANGUERA – FASERT

Resumo: A importância da adoção dos conceitos de gestão de pessoas em substituição à Administração de Recursos Humanos não pode ser prioridade para as organizações estatais – primeiro setor ou mercantis – segundo setor. As organizações não governamentais que integram o terceiro setor carecem de modelos de gestão profissionais, principalmente no que diz respeito às pessoas que integram os seus quadros de funcionários e colaboradores. Partindo dessa premissa o presente artigo oferece elementos que levem os atuais e futuros gestores do terceiro setor a refletirem criticamente sobre os modelos empregados, resultados obtidos e melhoras possíveis e necessárias. Nesse contexto ressalta-se a opção por um modelo interdisciplinar que propicia melhores resultados com custos reduzidos.

Palavras-chave: gestão de pessoas; terceiro setor; modelo interdisciplinar.

Abstract The importance of adoption the concept of management of people in substitute The Human Resource Administration can not be priority for the first sector - state organizations or marketing - The second sector. The non governmental organizations that are part of the third sector need models of management professionals, in particularly the people who integrate their staffs and the collaborates. Starting from that idea, this article provides elements that lead the current and the future managers of the third sector to reflect critically the models used, results and improvements possibles and necessities. In this context emerges the option for an interdisciplinary model that provides better results with reduced costs.

Key words: Management of people, Third sector, interdisciplinary model

Introdução

O denominado Terceiro Setor tem sido apontado como uma saída eficaz para a solução dos problemas sociais da sociedade contemporânea. Por um lado encontra-se o Estado, viabilizando a sua condição de Estado-mínimo, repassando para o Terceiro Setor e as ONG's (Organizações Não Governamentais), as responsabilidades sociais anteriormente contemplados nos seus orçamentos e por outro os sistemas-empresa que, na busca de soluções mais amenas aos problemas sociais, torna-se parceiro do terceiro setor.

Os anos 80 do século XX foram marcados pelo discurso da necessidade de reduzir a intervenção do Estado na economia, como afirma Goularti Filho (RCC, v.3.n1.p.83-86,1997) que aquele que outrora tinha sido o grande benevolente, passa a ser o anátema da história. Entra em cena o neoliberalismo, cujo modelo consiste em reduzir a participação efetiva do Estado na economia tomando como medidas a privatização; a abertura da economia aos produtos finais; a redução do déficit público, o que implica reduzir os gastos sociais, entre outras ações que propiciaram o enfraquecimento do já precário mercado de trabalho e conseqüentes relações trabalhistas.

Para Tenório (RAP,set/out.1998, n° 32.p.7-23), entende-se por terceiro setor os agentes não econômicos e não estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente para o bem estar de uma comunidade ou sociedade (...) e que tem como objetivo a emancipação da pessoa humana enquanto sujeito social, sob o exercício da cidadania.

A importância crescente das ONG's, tanto no panorama brasileiro como no internacional, coloca-se como um desafio à necessidade de entender o significado dessas organizações, de suas práticas alternativas e seus modelos de gestão.

O funcionamento do terceiro setor é descentralizado, havendo participação da população, o que permite flexibilidade e agilidade em seu processo de gestão. Sua atuação compreende as comunidades locais, idosos, saúde, crianças e adolescentes, educação, meio-ambiente, cultura, esporte, lazer, drogas, violência e principalmente cidadania, aspectos esses onde há nichos deixados pelo setor público e que o setor privado não conseguiu ocupar.

O *Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil*, publicado pelo PNDU/IPEA (1996,p.57) indica que ao longo das últimas décadas, o aparato institucional das políticas sociais pode ser caracterizado, em todos os níveis de poder, como somatório desarticulado de instituições responsáveis por políticas setoriais extremamente segmentadas, que sobrepõem clientelas e competências, e pulverizam e desperdiçam os recursos provenientes de uma diversidade desordenada de fontes. Isto redundou num sistema de proteção social altamente centralizado na esfera federal, ineficiente e iníquo, regido por um confuso e ambíguo regulamento e regras.

Além da natureza diferente das transações (Hudson,1999,p.17) existem outras características que, apesar de não serem exclusivas das organizações do terceiro setor, combinam para tornar a sua administração desafiadora:

- a) a diversidade de objetivos torna difícil a definição de metas para um determinado período de tempo;
- b) a indefinição de objetivos dificulta, conseqüentemente, o monitoramento;
- c) a multiplicidade de patrocinadores, com posições, prioridades e cultura diferentes, colabora na multiplicação de controles e relatórios;

- d) a complexidade das estruturas, decorrente da necessidade de contrabalançar os interesses de diversos patrocinadores propicia problemas administrativos equivalentes às organizações do setor privado;
- e) o caráter voluntário do terceiro setor, faz com que esses tenham os seus pontos de vista reconhecidos, além do desejo de envolver-se ativamente na tomada de decisões;
- f) a ação voluntária prioriza a efetivação dos valores nas organizações do terceiro setor, na busca permanente da motivação; e
- g) a falta de recursos financeiros, e decorrentes problemas de sustentabilidade, leva as organizações do terceiro setor a depender mais das negociações internas para chegar a um consenso de prioridades.

A globalização do mercado e a diminuição do papel do setor governamental, acrescenta outros desafios para o sistema de proteção social, como forma compensatória pela redução do mundo da produção e, conseqüentemente do trabalho. Esse quadro tem levando as pessoas a se organizarem em comunidades de interesses próprios para garantirem seu próprio futuro visto que somente a construção de comunidades locais fortes e auto-sustentadas possibilitará as pessoas em todo o mundo resistir às forças do deslocamento tecnológico e da globalização do mercado que ameaça o sustento e a sobrevivência de grande parte da família humana.

No Brasil, o terceiro setor sempre esteve presente (Fernandes & Landin, apud Rodrigues, 1997,p.43) desde a sua colonização com a atuação dominante da igreja católica; no segundo momento, durante o governo populista de Getúlio Vargas onde o Estado assume as funções sociais e em 1935 declara de utilidade pública as Organizações Não Governamentais atribuindo-lhes o papel de colaboradoras nas políticas sociais; no terceiro momento, durante o período autoritário dos anos 70 do século XX, unindo-se às associações comunitárias e aos chamados movimentos sociais, posicionando-se como porta vozes de problemas localizados e denunciando situações de extrema injustiça e desigualdade; culminando a sua ação com a redemocratização do país e a falência do Estado do Bem estar social na década de 80 do mesmo século XX. Nesse momento destacam-se como prioridade a questão da cidadania e dos direitos fundamentais dos brasileiros.

As exigências feitas pelas agências internacionais (FMI e Banco Mundial) fazem nascer um novo Estado, onde o corte dos gastos públicos se dá prioritariamente nos setores sociais, dificultando a garantia mínima dos direitos básicos do cidadão - educação, saúde, trabalho e alimentação entre outros, fortalecendo a desigualdade social que para (Demo,1996,p.15) tem origem histórica, sendo portanto suprimível na história, desde que se atue sobre sua causa.

Maria Cecília Prates Rodrigues (RCC, janeiro 1977,p.45) descreve o terceiro setor como aquele que vem cada vez mais adotando as modernas técnicas de gestão, como os modelos de planejamento e marketing. A figura do "projeto social" vem se firmando como o instrumento institucional por excelência: financiamentos são obtidos mediante a apresentação de projetos consistentes e que são permanentemente avaliados. Por outro lado, o elevado grau de participação e de envolvimento de toda a equipe de trabalho com a "missão" , permanentemente o traço marcante desse setor social, vem, sendo copiado pelo setor privado.

O Administrador do terceiro setor e os novos paradigmas

Na busca de novos paradigmas sociais, devemos inserir aqueles inerentes à qualidade total que é questão de competência humana (Demo,1996:19), a qual implica em consciência crítica e capacidade de ação, saber & mudar, podendo ser resumida em dois desafios principais: o construtivo e o participativo.

O desafio construtivo aponta para a capacidade de iniciativa, autogestão, proposta. Realça a condição de sujeito histórico capaz, que não se deixa levar, mas busca comandar, com autonomia e criatividade, o processo de desenvolvimento.

O desafio participativo aponta para a capacidade de inovar para o bem comum, tendo como objetivo uma sociedade marcada por paz, democracia, equidade e riqueza. A melhor expressão da qualidade é a participação, um processo exclusivamente humano, que preconiza a convivência social direcionando-a para o bem comum.

Entretanto há que se considerar que o sucesso do modelo construtivo e participativo, somente poderá ser alcançado, ou seja, a qualidade de vida somente será conseguida, através do fortalecimento do processo educativo, não apenas sob o foco da educação formal mas também, e sobretudo, sob a dimensão cultural. Educação e cultura são, pois, os alicerces para a sustentabilidade da ação humana através do fortalecimento da cidadania, que objetiva o estado de direito, a redução da desigualdade social e a equalização das oportunidades.

O novo paradigma do terceiro setor deve contemplar, pois, ações voltadas para um novo e eficaz modelo educativo que propicie o fortalecimento das instituições e, por consequência, priorize o fortalecimento da cidadania. Para tal as instituições do terceiro setor deverão saber interagir nos ambientes (internos e externos) onde estão inseridas de forma sistêmica e interdisciplinar, ou como afirma Watts (1977,p.34) ao proceder a uma analogia do ambiente com seu próprio corpo dizendo que “o que realmente somos, em primeiro lugar, é todo o nosso corpo. Embora o corpo seja revestido por uma pele (...) meu corpo não pode existir exceto em uma determinada espécie de ambiente natural. (...) não há como separar-me, enquanto corpo físico, do ambiente natural em que vivo”.

Administrar adequadamente as organizações do terceiro setor requer, antes, estabelecer o perfil do profissional necessário. Partindo do pressuposto que as organizações do terceiro setor atuam revestidas de princípios éticos, voltados para a responsabilidade pública, pode-se afirmar que os seus profissionais deverão, culturalmente, possuir o mesmo perfil.

Entretanto Caravantes (1993,p.79) faz um alerta ao afirmar que a economia de mercado e o sistema econômico em que vivemos como que alijaram valores fundamentais ao convívio social: o bom cedeu lugar ao útil; o correto, ao funcional; o futuro ao imediatismo; e o social, ao individualismo exacerbado. Assim sendo cabe uma reflexão no tocante à concepção do profissional do terceiro setor que, poderá ou não, contemplar na totalidade a visão ética, cultural e moral dos diversos autores envolvidos em organizações do terceiro setor.

Carl Rogers (1978) falando do comportamento humano e da época que o mundo atravessa, afirma ser possível optar por nos servirmos das ciências do comportamento de uma maneira que irá libertar e não controlar, que conduzirá a uma variedade construtiva, não à conformidade, que desenvolverá o espírito de criação, não a satisfação, que ajudará os indivíduos, os grupos e até mesmo a Ciência a transcender-se em novas maneiras de se adaptarem e de fazerem face à vida e aos seus problemas.

Os humanistas entendiam que o sistema industrial e a empresa funcionavam como variáveis independentes, sendo o principal objetivo da administração reforçar o comportamento que desse suporte à racionalidade específica da empresa. Assim a aplicação das relações humanas resultou na inclusão total do trabalhador na organização.

Dessa forma pode-se deduzir que as transformações por que passou o modelo administrativo se fazem mais presentes no campo social, onde os valores e comportamento refletem a realidade vivida. Por essa razão, a administração não pode permanecer atada ao passado e, menos ainda, vivendo o presente. Para o futuro (Moura, 1994, p. 153) será necessária uma nova mentalidade, uma espécie de reeducação que estimule o profissional a ter a objetividade do cientista, a curiosidade das crianças e a permanente indagação dos poetas.

Silva (2008, p. 21-22) destaca que a despeito das similaridades nas atividades gerais de um administrador, seus trabalhos individuais são muito diferente (...) influenciado por fatores como:

- a) natureza da organização, sua filosofia, objetivos e tamanho;
- b) tipo de estrutura (organograma);
- c) atividades e tarefas realizadas;
- d) tecnologia e métodos de realização do trabalho;
- e) natureza do pessoal empregado; e
- f) nível do trabalho administrativo na organização.

O administrador do terceiro setor deverá, pois, ter um perfil totalmente renovado, onde: a) esteja liberto de conceitos que já não cabem mais na iniciativa privada, tais como o autoritarismo, o individualismo ou o gigantismo empresarial; b) ético moral e culturalmente, integrado no modelo social que compreende a fixação de valores e sentimentos, incentivando a cooperação entre as pessoas de modo a contemplar a melhora da qualidade de vida, não só daqueles atendidos pela entidade, mas de todos os envolvidos no processo e c) hábil na formulação de estratégias, para o planejamento e o desenvolvimento de um setor emergente.

Drucker apud Silva (2002, p. 22) identifica três tarefas de igual importância, mas essencialmente diferentes, que devem ser realizados por um administrador, a saber:

- a) preenchimento de missão e propósitos da instituição, qualquer que seja o tipo;
- b) estabelecimento de trabalho produtivo e da realização dos trabalhadores; e
- c) administração dos impactos sociais e das responsabilidades sociais.

Na integralização das tarefas mencionadas por Drucker a responsabilidade ética deve ser totalmente contemplada visto que as organizações do terceiro setor relacionam-se, obrigatoriamente, com a sociedade e com integrantes dos demais setores.

Responsabilidades éticas segundo Carrol (2000, p. 36) correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Gestão de Pessoas

Historicamente a Gestão de Pessoas encontra-se inserida na atividade de Recursos Humanos cuja principal atividade era a contratação de “recursos humanos”, ou seja, a Administração de Recursos Humanos tinha a responsabilidade de “abastecer” a organização de “material humano”.

A visão do homem social em contraponto ao homem economicus revolucionou as teorias da Administração com o surgimento da Teoria das Relações Humanas conforme destaca Chiavenatto (1993,p.161-162) nos prenúncios da II Guerra Mundial com ênfase nas pessoas em substituição à ênfase nas tarefas.

Com a Teoria das Relações Humanas, complementa o autor, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social, devendo-se destacar que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais.

O homem social e, particularmente, os aspectos motivacionais e as necessidades que o regem, foram analisados por diferentes estudiosos com destaque para a liderança uma vez que essa representa uma questão de tomada de decisão do grupo.

Em organizações menores, e nesse grupo encontra-se a maioria das empresas do terceiro setor, a Administração de Recursos Humanos tem como atividade principal o controle legal dos “recursos humanos” sem a visão do trabalhador como “pessoa”. A contratação de trabalhadores é realizada através de modelos superados contanto, em boa parte dos casos, com a indicação de funcionários sem considerar fatores como a formação profissional, experiência e objetivos de vida, entre outros. Esse perfil não separa as organizações entre lucrativas ou sem fins lucrativos pois a relação entre a administração e as pessoas que compõem os quadros institucionais devem integrar a filosofia empresarial.

O que não pode ser ignorado pelo administrador do terceiro setor é o fato de estarem ocorrendo mudanças rápidas e intensas no mundo das empresas e que as mudanças mais marcantes ocorrem dentro das próprias empresas na incessante busca da modernização que, segundo Chiavenatto (2002.,p.1-3) representa: o avanço de fato; a luta contra a mediocridade; a tensão em direção à mudança e ao novo e a derrubada do arcaico e do obsoleto, busca essa que objetiva a construção de empresas melhores.

Esse fato leva a uma análise crítica sobre os diferentes e ultrapassados modelos de gestão que o terceiro setor apresenta os quais, em grande parte pautados em teorias administrativas ultrapassadas, amadorismo; improvisação e clientelismo, entre outros.

Ressalte-se, entretanto, que um dos pilares de sustentabilidade das empresas, e as organizações do terceiro setor não se excluem dessa afirmação, é o seu capital intelectual que, conforme Chiavenatto (2002.,p.1-3) é um conjunto de ativos intangíveis que somente há pouco tempo começou a receber a devida importância e relevância no contexto dos negócios e está assentado no capital interno (capital de sistemas internos e conhecimento corporativo), no capital externo (clientes e fornecedores) e, principalmente, no capital humano (capital de talentos) sendo este a resultante de três elementos indissociáveis – talento, estrutura organizacional e cultura organizacional.

Cabe ressaltar que o capital humano aqui mencionado difere da noção de desenvolvimento humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que analisa o processo de ampliação de oportunidades dos indivíduos, mediante vida prolongada e saudável, acesso à educação e aos recursos necessários para um nível de vida desejável.

No referido debate, Stein (RSS&S,nº 73, ano XXIV, março 2003) destaca a concepção de Amartya Sen – Prêmio Nobel de Economia em 1999 – ao argumentar em favor não só do conhecimento das qualidades humanas, mas também da “capacidade humana”, como expressão de liberdade, isto é, a própria capacidade que as pessoas têm para fazer uso das capacidades adquiridas.

Ao estabelecer-se uma analogia entre as organizações com fins lucrativos e as do terceiro setor podemos afirmar que:

-
- a) o **capital interno** configura-se na estrutura interna da instituição de forma clara, integrada e profissional possibilitando o conhecimento integral da organização por todos os colaboradores;
 - b) o **capital externo** é formado pela comunidade atendida (público alvo) e os fornecedores configuram-se nas pessoas físicas ou jurídicas que oferecem sustentabilidade aos diferentes programas e projetos;
 - c) o **capital humano** por sua especificidade configura-se em talentos (pessoas dotadas de competências, habilidades e conhecimentos) fundamentais para o sucesso de qualquer modalidade empresarial; estrutura organizacional que nas organizações do terceiro setor não podem ser ignoradas ou improvisadas; e cultura organizacional que representa um fator de altíssimo grau de variação no terceiro setor face à postura de poder encontrada em alguns dirigentes (fundadores).

O tripé competências, habilidades e conhecimentos deve ser estimulado constantemente pois a conquista da competitividade – e esta também se aplica ao terceiro setor – não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver e motivar talentos mas, principalmente, gerir competências e alcançar resultados por meio delas.

Para Niesenbaum apud Chiavenatto (2002, p. 6) competência é a integração de habilidades e comportamento que se manifesta no desempenho das pessoas ou como afirma Boog apud Chiavenatto (2002,p.6) competência é o produto de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimentos e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho).

A visão de Boog, nesse momento, é a que mais se aplica ao terceiro setor pois:

- a) **saber fazer** – os colaboradores ou trabalhadores do terceiro setor, em considerável maioria, não dispõem de experiências ou informações sobre o público a ser atendido. Alguns deles são portadores de conhecimentos ainda não colocados em prática o não agrega muito valor ao candidato e/ou trabalhador.
- b) **querer fazer** – motivação, via de regra, é o elemento mais fácil de agregar ao colaborador desde que ele consiga contemplar, pelo menos, dois dos fatores acima citados, ou seja conhecimento e experiência; conhecimento e informação ou experiência e informação. Uma das formas de se conseguir um trabalhador que atenda os pré-requisitos “a” e “b” é a busca de profissionais que já tenham atuado em trabalhos voluntários;
- c) **poder fazer** – esse fator é de responsabilidade exclusiva do administrador do terceiro setor, seja ele o gestor da instituição ou não, pois resultados positivos requerem condições de trabalho. Nesse caso o imprevisto, o provisório ou outras incoerências administrativas serão responsáveis pelos resultados obtidos.

Ao ser mencionado no presente artigo a existência e a prática do voluntariado como fator agregador de valor profissional e, considerando a polêmica que alguns estudiosos fazem em torno da atividade cabe destaque na sugestão de Johnson apud Pereira (RSS&S. nº 73, ano XXIV, março 2003p. 75-100) para quem:

“O voluntariado, ou trabalhadores voluntários, em seu sentido mais puro, são pessoas que não recebem remuneração pelo que fazem, ainda que possam ser reembolsadas pelos gastos que efetuam no exercício de suas ações. Não obstante, atualmente, o termo voluntário tem sido também empregado para designar pessoal não profissionalizado que recebe pequena remuneração pelos seus serviços”.

Vale lembrar que as atitudes perversas de alguns gestores sociais colocam a ação voluntária como prioritária no modelo de gestão. O voluntário, que não pode ser considerado trabalhador, tem a seu favor a liberdade e a flexibilidade de horário e dias disponíveis. Nesse trabalho foi mencionado o termo uma vez que os programas de responsabilidade social

praticados por diferentes organizações socialmente responsáveis, incentivam essas ações e, assim, contribuem para a formação de um novo e necessário contingente de profissionais.

O conceito acima é reforçado pelo depoimento da gerente geral da Fundação Ioschpe conforme Cozac e Santana (RSSR, 2001 35-53 p.45) para quem:

Existe uma diferença entre tipos de voluntariado, esse que estamos falando é o voluntariado empresarial. A empresa concede o tempo de serviço e o funcionário o seu conhecimento. Outro tipo de voluntário ocorre quando o funcionário ou qualquer cidadão civil termina o seu expediente, ele passa numa instituição para trabalhar, ajudar. Então, o nosso maior trabalho é mobilizar o funcionário para trabalhar voluntariamente. O voluntariado dele não é só de tempo, é de conhecimento também. (...) vamos buscar quem domina aquele conhecimento para ser voluntário. Se eu não tenho na fábrica, posso buscar fora. Nem sempre consigo voluntariamente. Mobilizar pessoas para elas fazerem a sua parte social disponibilizando seu conhecimento muito mais do que o tempo, até mesmo jornada de trabalho, quem disponibiliza é a fábrica. Obviamente não é o tempo integral, mas um tempo x semana.

Gestão Interdisciplinar

Ao entender-se que a gestão de pessoas preconiza o trabalho em grupo em detrimento ao individual pode-se ressaltar a importância da ação interdisciplinar onde, através do comprometimento das ciências sociais aplicadas, consegue-se criar e implementar um modelo de gestão para o terceiro setor.

Pesquisas de campo junto a entidades do terceiro setor propiciaram a constatação que a gestão das organizações têm sido focadas, prioritariamente, na solução rápida dos problemas do seu usuário, sem que houvesse uma ação efetiva no gerenciamento dos recursos financeiros, materiais e das pessoas.

Postulou-se que ações interdisciplinares, envolvendo Administradores de Empresas, Assistentes Sociais, Psicólogos, Pedagogos, Professores, Sociólogos, Economistas, Advogados, entre outros, fossem desenvolvidas com o único intuito de elaboração de um modelo específico para o terceiro setor visando, assim, contribuir para uma substancial melhoria no atendimento do seu público alvo através da busca de elementos que propiciassem a auto sustentabilidade das organizações envolvidas.

Sob a ótica acadêmica, a interdisciplinaridade é mencionada como uma prática de pesquisa, como afirma Japiassu apud Argus 2001:

“(...) a interdisciplinaridade reivindica as características de uma categoria científica, dizendo respeito à pesquisa. Nesse sentido, corresponde a um nível teórico de constituição das ciências e a um momento fundamental de sua história.”

O termo interdisciplinaridade vem sendo estudado há mais de trinta anos por Ivani Fazenda prioritariamente na área da educação, conceituando a dinâmica do modelo como:

"pela intensidade das trocas entre os especialistas e pela integração das disciplinas num mesmo projeto de pesquisa.(...) Em termos de interdisciplinaridade ter-se-ia uma relação de reciprocidade, de mutualidade, ou, melhor dizendo, um regime de co-propriedade, de interação, que irá possibilitar o diálogo entre os interessados. A interdisciplinaridade depende então, basicamente, de uma mudança de atitude perante o problema do conhecimento, da substituição de uma concepção fragmentária pela unitária do ser humano" (Fazenda, 1993, p. 31).

A autora define a dinâmica da postura interdisciplinar como:

A postura interdisciplinar incita o pensamento em direção ao enfrentamento de tensões que se criam durante o seu processo de elucidação, o que possibilita a superação de dicotomias tradicionais da visão de mundo mecanicista, tais como: homem-mundo: o homem se revela ao mundo através da linguagem, quer seja ela natural, quer seja artificial, como é o caso da linguagem computacional. Ao formalizar o seu pensamento para outrem, o homem apropria-se da palavra, atribuindo-lhe um significado segundo sua própria experiência, re-elaborando-a e revelando-se ao outro. A manifestação do ser através da linguagem traz subjacente os valores intrínsecos a um contexto. Ao mesmo tempo que se expressa o homem toma consciência de si mesmo como um ser singular no mundo, com potencialidades e limitações próprias. A "palavra própria" de cada ser manifesta o sentido que ele dá a si mesmo e ao mundo. Assim, a palavra "está sempre em ato" constituindo "a essência do mundo e a essência do homem(...)" Todo encontro com o outro supõe um confronto de idéias onde cada qual trás seu testemunho e busca o testemunho do outro. Cada ser é responsável pela introdução de um ponto de descontinuidade, cujas contradições devem ser discutidas e compartilhadas com os demais membros do grupo, buscando um equilíbrio em um novo patamar.

Porém existem outros entraves que impedem o sucesso na aplicação de um modelo interdisciplinar, principalmente se o foco está na gestão de organizações do terceiro setor.

O primeiro problema já mencionado nesse artigo está na cultura das organizações analisadas. Os seus fundadores e dirigentes reservam-se o direito de definir o modelo a ser empregado, mesmo que não tenham conhecimento, competência ou habilidade para tal.

Essa postura vai ao encontro com a afirmação de Fazenda apud Argus (2001) para quem a interdisciplinaridade demanda em assumir diferentes atitudes, entre elas, o envolvimento e comprometimento com as pessoas envolvidas nos diferentes processos, de desafio em redimensionar o velho e, principalmente, de compromisso em construir sempre da melhor forma possível com responsabilidade.

Um segundo problema repousa na sustentabilidade financeira dessas instituições que, podemos afirmar, visto sob a ótica do administrador, não se trata de mais um problema mas na continuação do anterior.

Instituições pouco estruturadas, atuando de maneira primária ou pontual, desconhecendo a importância de contar com talentos motivados e comprometidos oferecem soluções paliativas e, conseqüentemente, desmotivadoras dos diferentes atores do processo – usuários e colaboradores.

A mudança de postura, ou atitudes, como bem descreve a autora, exige a quebra de vários paradigmas, bandeira levantada por alguns poucos utópicos mas, que tem conseguido êxitos pontuais.

Para todos podem ser oferecidas respostas individuais, mas, o comprometimento com o fazer o bem que pressupõe a participação na construção de uma nova sociedade, um novo modelo de gestão, o compromisso na busca de soluções que minimizem os problemas sociais, no reconhecimento que a verdade absoluta não existe e que o mercado oferece várias alternativas de solução que, por menor que sejam, uma delas pode ser a definitiva.

Conclusão

O presente artigo procurou, além de teorizar sobre os diferentes sub-temas, apresentar um encadeamento entre eles. Assim a apresentação do terceiro setor com um resumo das diferentes etapas da sua criação leva à necessidade de um modelo de gestão – o administrador do terceiro setor.

Paralelamente buscou-se demonstrar a necessidade de uma postura profissional, a partir da inserção de trabalhadores nos diferentes campos do terceiro setor comprometidos, motivados e criativos que propiciem uma gestão eficaz e eficiente.

Por outro lado o texto apresenta aos leitores duas versões para análise crítica. A primeira parte do princípio conservador que afirma “o que funciona para as empresas mercantis não funciona para o terceiro setor”. A segunda consegue implementar um modelo híbrido onde as pessoas ainda são vistas como recursos humanos.

Salientamos que a administração, de um modo geral, não permite improvisos ou adaptações; não existe o “quase certo” ou o “meio termo”; o que existe é a adoção de um modelo de gestão que, mesmo que superado, deverá ser observado por todos que participam do empreendimento.

O mundo globalizado em que vivemos exige, ou exigirá, das organizações do terceiro setor uma visão contemporânea quanto ao modelo de gestão a ser adotado bem como a sua constante atualização.

Para tanto a busca e a manutenção de talentos passa a ser prioritário para que a implementação de um modelo de gestão contemporâneo se concretize. Cabe lembrar que as organizações de sucesso, mercantis ou não, tem seus resultados positivos baseados no seu banco de talentos.

Conhecimento, habilidades e competências, como foi mencionado no corpo do texto são valores que precisam, constantemente, ser cultivados, motivados. Um dos principais ativos que as instituições possuem são as pessoas que integram seus quadros e, assim sendo, devem ser permanentemente conservados.

A interdisciplinaridade, como citada, apesar de ser empregada prioritariamente na educação tem sido alvo de experiências com êxito junto a organizações do terceiro setor. O trabalho grupal, se trabalhado com a interdisciplinaridade resulta em ações mais efetivas no alcance dos objetivos organizacionais.

Pode-se afirmar que o artigo ora apresentado não se resume em pesquisa empírica mas na apresentação de resultados preliminares junto ao terceiro setor.

Bibliografia

- ARGUS, Alfredo. **A Interdisciplinaridade como instrumento de gestão para o terceiro setor**. 2001. Tese de Doutorado. UNESP-Franca: São Paulo.
- CARROL, Archie B. **Ethical challenges for business in the new millenium**: corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, Washington, p. 33-42, jan. 2000.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. **Gerenciando Pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COZAC, Claudia Maria Daher. SANTANA, Jaqueline. **Responsabilidade Social**. *Revista Serviço Social e Realidade*. 2001. 35-53 p.45.
- FAZENDA, Ivani C. **Interdisciplinaridade**: Um projeto em parceria. São Paulo: Loyola., 1993.

-
- GOULARTI FILHO, A. Revista Ciências Humanas. Crisciuma. v.3.n.1. jan/jun.1997, p.83-86.
- HUDSON, Nike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books.1999.
- MOURA, P.C. **Conbstruindo o futuro**: o impacto global do novo paradigma. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria, 1994
- PEREIRA,Potyara. **A nova divisão social do bem-estar e o retorno do voluntariado**. Revista Serviço Social & Sociedade. nº 73, ano XXIV, março 2003p. 75-100.
- SILVA, Reinaldo O. da. Silva. **Teorias da Administração**.São Paulo: Pearson Prentice Hill,2002.
- Tenório, F.G. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas. V.32. nº 5. set/out. 1998. p.7-23.
- O Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil**, publicado pelo PNDU/IPEA 1996,p.57.