

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

LANISE SANTOS SILVA

TERCEIRO SETOR E SECRETARIADO:  
FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL NO ESTADO DE SÃO PAULO

SÃO PAULO  
MARÇO/2011

LANISE SANTOS SILVA

TERCEIRO SETOR E SECRETARIADO:  
FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL NO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, sob orientação da Profa. Dra. Senira Anie Ferraz Fernandez.

SÃO PAULO  
MARÇO/2011

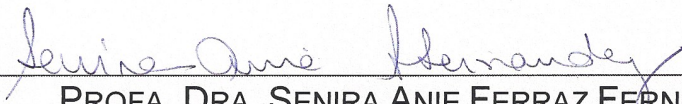
Silva, Lanise Santos  
S586t Terceiro setor e secretariado: formação e atuação do  
profissional no Estado de São Paulo / Lanise Santos Silva. –  
São Paulo: CEETEPS, 2011.  
100f.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Senira Anie Ferraz Fernandez.  
Dissertação ( Mestrado) – Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza, 2011.

1.Terceiro setor. 2.Secretariado. 3.Profissionalização. I.  
Fernandez, Senira Anie Ferraz. II. Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza. III. Título.

LANISE SANTOS SILVA

TERCEIRO SETOR E SECRETARIADO:  
FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL NO ESTADO DE SÃO PAULO



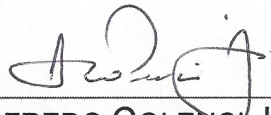
---

PROFA. DRA. SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ



---

PROFA. DRA. ANA TERESA COLENCI TREVELIN



---

PROF. DR. ALFREDO COLENCI JÚNIOR

SÃO PAULO

MARÇO/2011

Aos meus pais,  
pelo amor incondicional

## **AGRADECIMENTOS**

À professora e orientadora Senira Anie Ferraz Fernandez, pela paciência e incentivo durante a realização deste trabalho.

Ao professor Sergio Eugenio Menino, pelo constante suporte.

Aos professores da Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, que, direta ou indiretamente, tornaram este momento possível.

À Cleo e aos demais funcionários da Secretaria do Mestrado, pela atenção e carinho.

À Dra. Márcia Gadargi e à equipe da Coordenadoria Regional de Saúde da Centro-Oeste, pela motivação e incentivo.

O que você faz talvez não pareça importante, mas é muito importante que você o faça

Mahatma Gandhi

## RESUMO

SILVA, L. S. **Terceiro setor e secretariado**: formação e atuação do profissional no Estado de São Paulo. 100 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2010.

O objetivo desta pesquisa é identificar a formação e o modo de atuação do profissional de secretariado nas organizações do Terceiro Setor do Estado de São Paulo associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). Como objetivos específicos, a pesquisa identifica entre esses profissionais a sua formação, as atividades realizadas, seu conhecimento sobre o Terceiro Setor, seu histórico profissional e suas aspirações profissionais. O pressuposto é que, por ser multifuncional, o profissional de secretariado encontra-se na maior parte das instituições públicas e privadas, incluindo aquelas pertencentes ao Terceiro Setor. Entre os referenciais teóricos desta pesquisa, destacam-se os estudos sobre o Terceiro Setor de Salamon e Anheier (1992, 1994) e dos autores nacionais Fernandes (1994) e Landim (1993), além da pesquisa FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (IBGE, 2008). Na área secretarial, os principais autores consultados foram Azevedo (2004), Carvalho (2005), Guimarães (2001) e Natalense (1998).

Palavras-chave: Terceiro Setor; Secretariado; Profissionalização.



## ABSTRACT

SILVA, L. S. **Terceiro setor e secretariado**: formação e atuação do profissional no Estado de São Paulo. 100 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2010.

This is a research whose objective is to identify training and professional way of working of the secretariat of the Third Sector organizations associated with the Brazilian Association of Non Governmental Organizations of the State of São Paulo. As specific objectives, the research will seek to identify those among their professional training, activities, knowledge about the Third Sector, your background and your professional aspirations. It is supposed to be versatile for the professional secretariat is in most public and private institutions, including those belonging to the Third Sector. Among the basic texts of this research, we highlight studies on the Nonprofit Sector Salamon and Anheier, and national authors as Fernandes and Landim, in addition to research FASFIL – Private Foundations and Nonprofit Associations in Brazil. On secretarial area, the authors were consulted: Azevedo, Carvalho, Guimarães, Natalense and among others.

**Keywords:** Third Sector; Secretariat; Professionalization.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organizações Não Governamentais pesquisadas .....	69
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cursos superiores na área secretarial oferecidos no Estado de São Paulo .....	50
Tabela 2 – Número e porcentagem de ONGs registradas no País, por Estado .....	62
Tabela 3 – Campo de atuação e número de ONGs no Estado de São Paulo .....	66
Tabela 4 – Funcionários da área secretarial encontrados nas ONGs .....	68
Tabela 5 – Formação acadêmica dos secretários das ONGs pesquisadas .....	76
Tabela 6 – Número e porcentagem de ONGs que possuem secretários, de acordo com o valor orçamentário anual .....	78
Tabela 7 – Classificação das ONGs e número de funcionários .....	88
Tabela 8 – Fontes e porcentagem das ONGs que dependem de financiamento ....	89

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR – Associação Brasileira de Captação de Recursos  
ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais  
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações  
CEETEPS - Centro Estadual Educação Tecnológica Paula Souza  
CEMPRE – Cadastro Central de Empresas  
CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social  
CNEA – Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas  
DOU – Diário Oficial da União  
DIPJ – Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica  
ETEC – Escola Técnica Estadual  
FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil  
FATEC – Faculdade de Tecnologia  
FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas  
FENASSEC – Federação Nacional de Secretários  
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
GTA – Grupo Técnico de Apoio  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IDORT/SP – Instituto de Organização Racional do Trabalho  
IES – Instituições de Ensino Superior  
INAMPS – Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
ISER – Instituto de Estudos da Religião  
LBA – Legião Brasileira de Assistência  
LEAD – Programa de Liderança em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
NGO – Non-Governmental Organization  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público  
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

Introdução .....	13
1. O Terceiro Setor no Brasil .....	19
1.1. Origem e evolução .....	19
1.2. Globalização e profissionalização .....	31
2. O profissional de secretariado.....	40
2.1. Secretariado: origem e desenvolvimento da profissão através da história ...	40
2.2. Formação do profissional de secretariado .....	43
2.3. Atribuições do profissional de secretariado .....	52
3. O profissional de secretariado atuante em ONGs associadas à ABONG no Estado de São Paulo.....	61
3.1. Origem e evolução da ABONG .....	63
3.2. Caracterização das ONGs associadas .....	65
3.3. Perfil dos profissionais e das ONGs pesquisados.....	67
Análise de dados .....	78
Considerações finais .....	91
Referências .....	93
Anexo .....	101

## INTRODUÇÃO

Este estudo objetiva identificar a formação e o modo de atuação do profissional de secretariado nas organizações do Terceiro Setor. Como objetivos específicos, a pesquisa procurará identificar entre esses profissionais a sua formação, as atividades realizadas, seu conhecimento sobre o Terceiro Setor, seu histórico profissional e suas aspirações profissionais.

A presente pesquisa se justifica, entre outras coisas, pela percepção da deficiência literária sobre a profissão de secretariado. Para Carvalho (2005), os trabalhos de conclusão de curso dos alunos de Secretariado Executivo não são divulgados nem encarados como produção científica. E a documentação que conta a história dos acordos que propiciaram o início da profissão de secretariado no Brasil é escassa e carente de sistematização. A maior parte das publicações sobre a área se restringe a manuais, revistas e guias práticos designados ao desenvolvimento de habilidades e competências técnicas, ou seja, a tarefas mecanizadas, à formatação da redação comercial, à etiqueta e a outras atividades de cunho repetitivo. Assim, pesquisar sobre este assunto é uma forma de agregar valor e credibilidade acadêmica à carreira secretarial.

O Terceiro Setor é um assunto cada vez mais em evidência nos meios de comunicação, empresariais, políticos e acadêmicos, em virtude de sua expansão no País nas últimas décadas, acentuado ao longo dos anos com o surgimento de Organizações Não Governamentais (ONGs)<sup>1</sup>, fundações, institutos e outras entidades que visam atender às diversas demandas sociais decorrentes do agravamento dos problemas sociais, políticos, econômicos e ambientais, conseqüentes, por sua vez, de um novo cenário mundial desenhado pela exploração do mercado e pela concentração de riqueza nas mãos de poucos. Entre esses problemas, podem ser destacados os que são gerados pelos avanços tecnológicos, pelo desemprego, pela exclusão social, pelas mudanças climáticas, entre outros.

Também denominado setor independente ou do voluntariado, o Terceiro Setor tem ocasionado preocupação para os gestores da área, o que se explica, em

---

<sup>1</sup> "Há controvérsias, mesmo entre os especialistas, quanto a grafar ONG com "n" maiúsculo ou minúsculo. A pesquisadora optou pela sigla com todas as letras maiúsculas pela percepção de que seja o uso mais difundido entre os periódicos científicos, as grandes editoras e a mídia em geral"

parte, pela complexidade dos problemas e pelas diferenças sociais que atingem camada significativa da sociedade brasileira.

Baseado na valorização das pessoas e das relações humanas, o Terceiro Setor diferencia-se do mercado capitalista, pois este último se pauta principalmente pelo lucro e é mais favorável à substituição do trabalho humano por máquinas para aumentar a produtividade. Conseqüentemente, percebe-se um mundo cada vez mais dominado por novas tecnologias; pela volatilidade do capital, pela crescente redução da mão de obra nas empresas, pela diminuição do poder dos governos e pelo aumento da pobreza em escala global.

O Terceiro Setor surge, então, como opção independente do mercado, para apoiar seus três principais atores: a população necessitada — que precisa de algum tipo de serviço oferecido por essas organizações —, os desempregados — que veem aí uma nova alternativa de trabalho — e os voluntários — que desejam realizar algum tipo de trabalho visando contribuir de forma mais efetiva no combate a esses problemas sociais.

As empresas também vêm-se mobilizando, comprometendo-se em realizar ações de cidadania, solidariedade, inclusão econômica e social em favor dos interesses da comunidade. Entretanto, a avaliação dessas ações requer ressalvas, pois de modo geral todas fazem parte do marketing, já que trazem benefícios financeiros às empresas, na medida em que o aumento nas vendas de produtos/serviços é influenciado pelo fortalecimento das marcas, ocasionado muitas vezes pela obtenção da imagem de “empresa socialmente responsável”.

Seja como for, a implementação de ações de responsabilidade social nas empresas e a expansão das ONGs tem ocasionado um novo campo de trabalho, aberto a todos, o que acarreta o desafio da gestão e da profissionalização de pessoas aptas a atuarem na área, cada vez mais qualificadas enquanto funcionárias ou voluntárias. Entre as profissões que se destacam nos meios privado e público, pode ser citada a do profissional de secretariado, que se vem consolidando como profissão de caráter intelectual, a ser exercida com dinamismo e polivalência, com a preocupação de deter o pleno conhecimento da área de atuação para poder assessorar na implantação e no desenvolvimento de projetos que beneficiem a própria organização.

Hoje, esse profissional atua em todas as esferas organizacionais, em todos os segmentos e em todos os níveis das estruturas das empresas, geralmente próximo aos centros decisórios. Nesse contexto, conhece a importância da

responsabilidade social incorporada aos negócios, com a valorização da transparência em relação aos acionistas, aos colaboradores, aos setores não governamentais, ao meio ambiente, aos meios de comunicação e principalmente às comunidades com que as organizações operam.

Como graduada em Secretariado Executivo e atuante na área em um órgão público, a pesquisadora percebe que a profissão rompeu com seu antigo perfil, a partir do enfrentamento da concorrência de profissionais de outras áreas. Assim, o secretário destaca-se dos demais profissionais atualmente pela formação intelectual diferenciada, em que estão agregadas competências técnicas, comportamentais e estratégicas de gerenciamento de processos e de informações, visando a facilitação das tomadas de decisão dos executivos.

Um dos fatores relevantes para o desencadeamento da presente pesquisa foi a experiência de trabalho da pesquisadora em uma ONG denominada Grupo Técnico de Apoio (GTA), em 2005. Essa instituição fazia o mapeamento dos habitantes da favela de Heliópolis, em São Paulo, para futura legalização dos terrenos. A função ali desenvolvida, a princípio, era a de digitação das pesquisas; no entanto, o desempenho abaixo do esperado, verificado na avaliação, levou à transferência para o setor de conferência das pesquisas, em que as expectativas foram atendidas. Essa observação, de cunho pessoal, visa sublinhar como nessa organização não governamental todas as atividades eram desempenhadas com profissionalismo, não havendo espaço para amadores ou voluntários; tudo passava por uma avaliação de desempenho. Diferente, nesse sentido, foi o trabalho realizado pela pesquisadora na paróquia católica Cristo Rei, em 2006, também uma ramificação do Terceiro Setor, na qual desenvolvia trabalhos artísticos com jovens. Ali ficou claro que grande parte das tarefas era desenvolvida por voluntários que muitas vezes não tinham comprometimento, ou por pessoas sem a formação para realizá-las, o que ocasionava o chamado “retrabalho” e o desperdício de recursos.

Em razão da ascensão do Terceiro Setor e da importância do profissional de secretariado nas organizações surgiu a interesse de conhecer o perfil dos funcionários que exerciam tal função nas Organizações Não Governamentais associadas à ABONG no Estado de São Paulo, buscando entender a relação entre suas habilidades e competências e as atividades desempenhadas nessas entidades.

De acordo com as informações levantadas, supôs-se que, por ser multifuncional, o profissional de secretariado encontra-se na maior parte das



instituições, desempenhando o cargo ou a função relacionada a sua área de formação e atuação, inclusive nas instituições pertencentes ao Terceiro Setor.

Entre os textos-base desta pesquisa, destacam-se os estudos pioneiros sobre o Terceiro Setor de Salamon e Anheier (1992, 1994) e dos autores nacionais Fernandes (1994) e Landim (1993), além da pesquisa FASFIL — Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (IBGE, 2008). Na área secretarial, os principais autores consultados foram: Azevedo (2004), Carvalho (2005), Guimarães (2001) e Natalense (1998).

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho é a pesquisa descritiva. A primeira etapa da pesquisa foi o levantamento bibliográfico, baseando-se em livros, artigos, monografias, dissertações, teses e sites sobre o assunto, o que propiciou o embasamento teórico, complementado por visitas a ONGs e a fundações com o intuito de entender o cenário de atuação do profissional de secretariado no Terceiro Setor.

Em seguida, foi realizado um levantamento prévio de dados, a fim de formular um problema exequível e uma hipótese pertinente. Primeiramente foram contatadas, mediante ligações telefônicas, algumas ONGs associadas à ABONG, a partir das quais foram encontrados três funcionários que exerciam o papel de secretários.

Logo depois, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica complementar em livros, legislações, dissertações e artigos on-line. Em seguida, procedeu-se à classificação dos conteúdos desse material, inserindo o que interessava à pesquisa nos capítulos que a compõem para embasar conceitos, origem e evolução dos temas relacionados às áreas de secretariado e do Terceiro Setor.

Realizou-se uma pesquisa de campo, em que, como técnica de coleta de dados, foi utilizado o questionário, composto por cinco questões abertas, elaboradas com base no levantamento bibliográfico e na discussão com profissionais da área secretarial:

- 1) Qual é a sua rotina de trabalho?
- 2) Como foi a sua vida profissional anterior a este trabalho?
- 3) Qual é o seu grau de escolaridade?
- 4) O que significa Terceiro Setor para você?
- 5) Pretende continuar trabalhando em ONGs?

A abordagem ocorreu entrando em contato com as instituições da ABONG para chegar a pessoas que exercessem a função de secretariado. A seguir, adquiriu-

se o endereço eletrônico daquelas que concordaram em colaborar com a pesquisa e se comprometeram a responder o questionário em tempo hábil. Em sete casos os pesquisados preferiram realizar a entrevista por telefone, alegando falta de tempo para escrever.

Após o envio do questionário, deu-se um prazo de cinco dias para que as pessoas contatadas respondessem. Não havendo respostas, entrou-se em contato novamente, por telefone, a fim de confirmar o recebimento do questionário e ratificar a colaboração. Em um caso foi necessário fazer uma entrevista no local, visto que o telefone de contato da instituição, no site da ABONG, estava desatualizado.

Embora não houvesse impedimento dos participantes à divulgação das informações pessoais e das respectivas instituições, optou-se pelo uso de referências, para evitar exposições constrangedoras. Assim, os nomes das ONGs foram substituídos pela palavra Entidade, seguida por numeral cardinal.

A pesquisa se apoia nos pressupostos teórico-metodológicos da análise de campo, em que, num primeiro momento, são tomados dados de forma ampla e, depois de encontrado o que interessa à investigação, é estreitado o âmbito do recolhimento de dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Para a análise dos resultados, foi elaborado um quadro em que se agruparam, em sequência: ONG, objetivos (missão/segmento atendido), ano de fundação, perfil do entrevistado (questões de 2 a 5) e rotina de trabalho (questão 1). Para a interpretação desses resultados, foi utilizada a abordagem qualitativa-interpretativa, também denominada fenomenologia hermenêutica, que usa como estratégia básica a compreensão da subjetividade, ou seja, do que não está explícito nas palavras.

Do ponto de vista fenomenológico, a base de qualquer pesquisa — sociológica, psicológica, da ciência natural ou social — é, na verdade, uma interpretação da vida cotidiana. Ali está a fonte de significados sociais que é central e implícita à pesquisa (DEMO, 1995, p. 251).

Analisados os resultados, segundo o embasamento teórico veio a fase de redação desta dissertação, estruturada da seguinte forma:

Na Introdução são contemplados a relevância e o interesse da pesquisa em torno dos temas do Terceiro Setor e do secretariado, com a apresentação das justificativas, dos objetivos, do problema, da hipótese, da metodologia e da descrição da estrutura do trabalho.

No Capítulo 1 são apresentadas a conceituação do Terceiro Setor e suas características, situando essa realidade como um novo espaço social, intermediário entre o público e o privado. A descrição é acompanhada de dados numéricos sobre o setor no Brasil e informações sobre sua origem e evolução no País, que justificam sua existência e eficiência no decorrer dos anos. O capítulo aborda ainda as mudanças ocorridas nas organizações, como a classificação das entidades, a profissionalização e a exigência de habilidades e competências de seus funcionários para atender a demandas dos vários tipos de organizações não governamentais. Todas essas informações e considerações ajudam a visualizar a dimensão e a complexidade do Terceiro Setor, e a ter a medida da dificuldade encontrada para a captação de recursos, essencial para a sobrevivência de organizações que em geral não atuam segundo as convenções do mercado.

O Capítulo 2 aborda o novo perfil do profissional de secretariado, apontando a globalização como principal fator dessa mudança; oferece também um breve histórico da profissão, em que são relacionadas as exigências para a formação desse profissional, segundo a legislação e as orientações do Ministério da Educação (MEC), as atribuições necessárias para sua inclusão no mercado de trabalho, os desafios enfrentados, os conflitos, a trajetória profissional e o registro do sentimento de pertencer a uma categoria profissional. Nesse nível, os relatos apresentados buscam articular a identidade e a memória dos profissionais de secretariado, suas competências e formas de relacionamento com os executivos, com colegas de trabalho e com as regras a que estão submetidos no contexto em que foi desenvolvido o estudo.

No Capítulo 3 é apresentada a pesquisa de campo realizada com os profissionais de secretariado, a partir do relato de suas experiências, obtido mediante questionário de perguntas abertas, e a análise de suas trajetórias. Nesse capítulo se identificam os níveis de formação, as características das ONGs e as aspirações profissionais, construindo um perfil do profissional de secretariado atuante nesse contexto. O texto apresenta a qualificação dos sujeitos da pesquisa e, mediante a análise dos resultados, identifica as competências que tiveram de desenvolver ao longo de sua trajetória, compondo um acervo de eventos resgatados contextualmente, para assegurar sua legitimidade.

As considerações finais sintetizam a discussão básica sobre o perfil do profissional de secretariado que se apresenta no Terceiro Setor.

## Capítulo 1

### O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

O estudo do Terceiro Setor é relativamente recente, até porque essa realidade, da forma como é entendida hoje, surgiu também há poucas décadas, quando a sociedade civil, impaciente com a morosidade do Estado, começou a se organizar para promover melhorias na vida dos menos favorecidos, como o acesso à saúde, à educação, à habitação, ao transporte, ao lazer e à alimentação.

O Terceiro Setor é visto como um dos pilares da sociedade contemporânea, mas só foi possível conceituá-lo a partir do reconhecimento das atividades desenvolvidas pelas ONGs na década de 1980 e de sua projeção mundial nos anos 1990, quando a ONU promoveu as Cúpulas Sociais, com o intuito de construir uma agenda social global.

#### 1.1. Origem e evolução

No Brasil, as organizações que prestaram os primeiros serviços assistenciais foram criadas pela Igreja Católica, sob mandato do Estado. A primeira foi a Santa Casa de Misericórdia, fundada em 1.º de novembro de 1543, sob a designação de Hospital de Todos os Santos, construída com recursos de esmolas e adjutórios de seus confrades para assistir à população doente, incluindo os navegantes enfermos que chegavam da Europa, como contam os registros da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Santos (2009).

No final do século XIX, após a proclamação da República, Igreja e Estado se separaram; a primeira continua a desenvolver trabalhos de assistência social, saúde e educação, enquanto o Estado passa a ter maior atuação nas áreas urbanas, nas questões ligadas a saúde, higiene, educação e intervenção na gestão administrativa e no financiamento das organizações filantrópicas assistenciais, que começaram a surgir principalmente no século XX.

Segundo Landim (1993), a Igreja Católica foi à única instituição que atravessou os regimes ditatoriais no Brasil sem sofrer graves consequências, podendo assim continuar a atender parte das necessidades sociais mesmo após o golpe de 1964, por meio do apoio aos movimentos sociais, aos sindicatos operários, às comunidades eclesiais, às ONGs, etc., contra a repressão, as prisões, as torturas, os assassinatos de estudantes, de operários e de padres e as perseguições aos bispos.

O Estado atuou de forma mais paternalista, por meio de órgãos como a Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA), criada em 1942 e extinta em 1995, além do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), atuante de 1974 a 1993, que, nas palavras de Montañó (2002), promoveu uma relação excessiva de proteção ao necessitado, ocasionando uma acomodação da população carente que repercute até hoje.

A Constituição de 1988 promoveu melhorias, com o aumento dos direitos de cidadania, além de descentralizar as políticas públicas e sociais, com a municipalização, a privatização e a universalização, em substituição a um tipo de gestão que privilegiava o atendimento social paternalista. Esse novo cenário legislativo fez que as organizações do Terceiro Setor buscassem um novo espaço e uma nova forma de gestão. Nas décadas de 1980 e 1990, consolidou-se o conceito de ONG, esse tipo de organização ganhou imensa legitimidade e deixou de estar em oposição ao sistema, para se tornar parceira na execução de políticas públicas.

Segundo Franco (2003), o termo Terceiro Setor (Third Sector) é utilizado para identificar as instituições que não pertencem nem ao Estado (Primeiro Setor) nem ao Mercado (Segundo Setor), que são de interesse público e fazem parte da iniciativa privada, mas sem fins lucrativos. A expressão ainda é objeto de muita discussão e tem recebido várias definições, como setor independente, do voluntariado, da caridade, etc., não apenas no meio acadêmico, mas também entre as próprias organizações que compõem essa realidade. Do ponto de vista econômico, existem hoje duas correntes ideológicas que procuram estabelecer as fronteiras entre o Terceiro Setor, o setor privado e o Estado:

a) Corrente europeia: baseada nos princípios da economia solidária, que engloba os setores do cooperativismo (em que se identifica a figura do trabalhador com a do empresário), do mutualismo (em que se identifica o uso de serviços com a adesão à organização) e do associativismo (em que predomina a forma livre de

associação dos cidadãos). Defourny (1998) compreende como economia social todas as organizações que, por questões éticas, têm por alicerce os seguintes princípios:

1) de colocar a prestação de serviços aos seus membros ou à comunidade acima da simples procura por lucro; 2) de autonomia administrativa; 3) de um processo democrático na tomada de decisões e 4) a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos resultados de atividades (DEFOURNY, 1998).

b) Corrente americana: é a mais influente, encabeçada por Salamon e Anheier, do Center for Policy Studies da Johns Hopkins University, que afirmam:

Embora a terminologia utilizada e os propósitos específicos a serem perseguidos variem de lugar para lugar, a realidade social subjacente é bem similar: uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo terceiro setor global, que é composto de (a) organizações estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário (SALAMON; ANHEIER, 1994).

Deste modo, essas organizações podem gerar lucro, mas o mesmo não pode ser apropriado, e, sim, investido na própria instituição, que sobrevive basicamente da transferência de recursos de terceiros, das famílias, do governo ou das empresas privadas. O pensamento norte-americano também afirma que o Terceiro Setor é uma ramificação do próprio capitalismo, criado para não questionar o sistema, mas para assumir um papel estratégico para sua permanência, uma vez que cuidaria das consequências negativas geradas por este, evitando um desastre social e ambiental. Outra peculiaridade dessa corrente é que são excluídas as “ações” de caráter privado, associativo ou voluntarista, porque não são formalmente constituídas, com registro em cartório e contabilidade oficial, e têm de modo geral curta expectativa de vida.

Em relação ao seu propósito, o Terceiro Setor se divide em dois grupos:

a) organizações que atendem aos interesses de seus associados: sindicatos e associações de bairro e de profissionais;

b) organizações de interesse público ou coletivo: entidades de caridade, proteção ao meio ambiente e direitos humanos.

Salamon e Anheier (1992) criaram cinco critérios estruturais/operacionais distintivos do Terceiro Setor; as organizações devem-se enquadrar em pelo menos um destes critérios para diferenciar-se de outras instituições sociais:

a) ser formalmente constituídas: possuir alguma forma de institucionalização, legal ou não, com um nível de formalização de regras e procedimentos que assegure a sua permanência por um período mínimo de tempo;

b) ser privadas: não estar ligadas institucionalmente ao Estado;

c) ser autônomas: realizar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas;

d) não distribuir lucros: os lucros ou excedentes financeiros gerados não devem ser distribuídos aos seus dirigentes, mas, sim, reinvestidos integralmente na própria organização;

e) possuir voluntários: deve existir algum grau de mão de obra não remunerada.

Em relação às tipificações das organizações do Terceiro Setor, Kanitz (2009) define:

a) ONG: em inglês NGO (non-governmental organization), a expressão foi proferida pela primeira vez em 1945 pela ONU, e se refere a iniciativas de pessoas ou grupos, autônomas, não estatais e sem fins lucrativos, cujo objetivo é a articulação em grupo ou por meio de movimentos para influenciar e cobrar do Estado políticas públicas que supram da maneira mais extensa possível às necessidades da sociedade. Toda organização da sociedade civil sem fins lucrativos é uma ONG. Em razão da falta de conhecimento por parte de seus fundadores, eventualmente algumas delas adotam nomes não compatíveis com sua modalidade jurídica.

b) Entidade filantrópica: sociedade sem fins lucrativos (associação ou fundação), criada com o propósito de assistir a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice, promovendo ainda a habilitação e a reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a integração ao mercado de trabalho. Para ser reconhecida como filantrópica pelos órgãos públicos, a entidade precisa comprovar ter desenvolvido, no mínimo pelo período de três anos, atividades em prol dos mais desprovidos, sem distribuir lucros e sem remunerar seus dirigentes. Os títulos que terá de conquistar para ser reconhecida como filantrópica pelo Estado brasileiro são a Declaração de Utilidade Pública (federal, estadual ou municipal) e o título de

Entidade Beneficente de Assistência Social, adquirido no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Depois de ter obtido os títulos mencionados e de ter preenchido outros requisitos da Lei, em especial o de aplicar ao menos 20% de toda a sua receita bruta em obras sociais, a entidade poderá ser contemplada com o benefício do não pagamento de tributos. De acordo com o Decreto n.º 3.048/99, toda entidade filantrópica é obrigada a entregar ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), até o dia 30 de janeiro de cada ano, um relatório denominado Plano de Ação, visando manter o órgão informado sobre os projetos sociais que serão desenvolvidos durante o exercício. A instituição também precisa entregar, até o dia 30 de abril, todos os anos, mais dois Relatórios de Atividades (referentes às atividades sociais desenvolvidas pela entidade no exercício passado), desta vez destinados ao INSS (unidade da sede da entidade) e ao Ministério da Justiça/Brasília-DF.

c) Fundação: entidade sem fins lucrativos que se forma pela constituição de um patrimônio com o objetivo de servir a fins públicos. A fundação se constitui quando tal patrimônio (geralmente doado) adquire personalidade jurídica e passa a ser destinado à consecução de seus objetivos. É sujeita a legislação específica (Lei n.º 3.071/16). A fundação nasce com capital adquirido por meio da dotação de seu(s) fundador(es), e sua vocação obrigatoriamente terá de ser moral, religiosa, assistencial ou cultural, segundo o novo Código Civil (Lei n.º 10.460/02).

d) Associação: possui o mesmo sentido da palavra sociedade, mas designa uma entidade sem fins lucrativos. É toda agremiação ou união de pessoas com um objetivo determinado, podendo ser este beneficente, científico, político, desportivo, recreativo, artístico, literário, ativista, social, entre outros. É forma característica de entidades do Terceiro Setor. A associação prescinde de capital. Nasce da motivação de pessoas em prol de determinado objetivo, social ou não.

e) Liga: é uma associação de indivíduos, grupos ou partidos para a defesa de interesses comuns. É uma forma de associação, geralmente criada com objetivos sociais. Sempre sem fins lucrativos, é também uma modalidade característica do Terceiro Setor.

f) Rede: semelhante à liga, é comumente empregada para qualificar uma união de diversas entidades com objetivos comuns, dependendo das características dessas entidades.



g) Instituto: categoria atribuída a entidades de diversas áreas, como literária, artística, científica, política, beneficente. Dessa forma, pode constituir uma instituição de qualquer um dos setores da sociedade, dependendo das regras em que foi formatado o regime particular de funcionamento da entidade. Os institutos e fundações ligados a empresas, em sua maioria, atuam nas mais diversas áreas sociais, incorporando critérios da economia de mercado do capitalismo para a busca da qualidade e da eficácia de suas ações e segundo estratégias de marketing, utilizando a mídia para divulgar suas ações e desenvolver uma cultura política favorável ao trabalho voluntário em seus projetos. Com a criação dessas entidades, as empresas são consideradas socialmente responsáveis e se beneficiam com as leis de incentivo fiscal.

h) Fundos comunitários (*community chests*): são muito comuns nos Estados Unidos. Em vez de cada indivíduo ou empresa isolada doar para uma entidade, várias empresas doam para um fundo comunitário, cabendo aos empresários avaliar, estabelecer prioridades e administrar efetivamente a distribuição do dinheiro. Um dos poucos fundos existentes no Brasil, com resultados comprovados, é a Federação das Entidades Assistenciais de Campinas-SP (FEAC).

i) Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP): são sociedades civis sem fins lucrativos (associações, sociedades civis ou fundações de direito privado que apresentam como escopo maior o bem comum, buscado por meio de ações concretas e objetivas); este tipo de sociedade tem de preencher os requisitos da Lei n.º 9.790/99. Entre esses requisitos, está o de ter como vocação a promoção da assistência social, da cultura, da educação, da saúde, da segurança alimentar e nutricional, do meio ambiente, do trabalho voluntário, do combate à pobreza, da ética, da paz, da cidadania, do estudo e da pesquisa. Pode relacionar-se com os poderes públicos federal, estadual ou municipal, tendo como tônica os princípios da transparência, da competição, da cooperação e da parceria propriamente dita, a fim de executar atividades de interesse público por intermédio de um vínculo de cooperação entre as partes, o que a lei denominou termo de parceria. Na execução do termo de parceria haverá um controle tripartite: do poder público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, dos Conselhos de Políticas Públicas em cada nível de governo e da própria entidade. A Lei permite a remuneração dos dirigentes, desde que prestem contas com grande transparência e publicidade, mantendo a agilidade e a efetividade características do Terceiro

Setor. O Ministério da Justiça é o órgão que avalia, reconhece e expede o certificado de OSCIP. Diferentemente dos títulos de Utilidade Pública, a qualificação como OSCIP é um direito da pessoa jurídica, desde que a mesma cumpra os rigorosos requisitos do Ministério da Justiça e esteja apta a dar publicidade à sua movimentação financeira. Não há obrigatoriedade no cadastramento como OSCIP e é também importante mencionar que os benefícios de uma OSCIP não são os mesmos das entidades filantrópicas, de utilidade pública, das ONGs e das entidades inscritas no Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas (CNEA). Se a entidade remunerar seus dirigentes, poderá perder a isenção de impostos e deixar de ter direito a alguns benefícios, como imunidade tributária e isenção do imposto de renda (art. 15 da Lei n.º 9.532/97).

Kanitz (2009) comenta também a respeito de outros fatores e personagens que se destacam dentro do Terceiro Setor:

a) Responsabilidade social: é a ação social da empresa, como atividade privada, mas com características de ação pública, realizada por meio de fundações, creches, ajuda aos funcionários, etc. As frequentes mudanças econômicas e a maior pressão por transparência nos negócios, aliadas à força moral do Terceiro Setor, ocasionaram transformações no comportamento nas empresas, antes acostumadas à exclusiva maximização do lucro. A ideia de responsabilidade social incorporada aos negócios para a construção de uma sociedade justa e igualitária é relativamente recente e implica a solidariedade no sentido do respeito à dignidade humana, do cuidado com a produção de bens e serviços de qualidade, da preservação do meio ambiente, da ética na relação com os fornecedores, do respeito aos clientes e do pagamento de impostos; essa atitude solidária determina toda a cadeia de negócios e engloba preocupações com um público maior, cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar, segundo o princípio de que as empresas que queiram crescer, ter lucratividade e sucesso nos negócios precisam passar a integrar a seu processo de gestão novas práticas de relação com seus *stakeholders*, de acordo com Tachizawa (2004). A empresa socialmente responsável ouve os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas as dos acionistas ou proprietários. Para Melo Neto e Froes:

O exercício da responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. São os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais (MELO NETO; FROES, 2001).

b) Empresas doadoras: a maioria das empresas consideradas parceiras são pequenas e médias e são relativamente desconhecidas pelo grande público.

c) Empresas juniores sociais: nos últimos anos, estudantes têm criado empresas deste tipo, nas quais os alunos das escolas de Administração ajudam entidades.

d) Imprensa: a crescente respeitabilidade adquirida pelas organizações do Terceiro Setor perante a imprensa tem provocado a cobertura constante de suas atividades, permitindo-lhes permanecer sempre em evidência.

e) Elite filantrópica: a maioria das pessoas físicas doadoras é da classe média. Em seguida vêm as classes mais pobres. Quanto maior é a pobreza, maior é a porcentagem da renda doada como solidariedade. Essa é a realidade observada no País, não obstante o Brasil possua 18 pessoas ou famílias com fortunas acima de US\$ 1 bilhão, segundo a lista anual da revista americana Forbes (2010).

f) Pessoas físicas: no mundo inteiro, as empresas contribuem somente com 10% da verba filantrópica global, enquanto as pessoas físicas, notadamente da classe média, doam os 90% restantes.

Em relação ao governo, sua maior contribuição diz respeito à área jurídica, principalmente na regulamentação de novas regras para o trabalho voluntário, muito utilizado pelas ONGs. O grande problema sempre foi fixar o limite entre o serviço voluntário e a relação de emprego, de modo a distinguir um do outro. Demarcar essa fronteira foi a maior contribuição da Lei n.º 9.608/98, que estabeleceu o contrato de trabalho e o de serviço voluntário, em que a pessoa realiza uma atividade sem receber remuneração por esta nem contrapartida de qualquer espécie. O voluntário também é pessoa física e, da mesma maneira que no contrato de trabalho, presta serviços a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada sem fins lucrativos. No termo de adesão devem constar o objeto e as condições do trabalho a ser prestado.

Deve ser ressaltado também que até o fim da década de 1980 o Terceiro Setor não era identificado nas Contas Nacionais, pois o método empregado desde 1948 não permitia que as informações referentes às organizações da sociedade civil

pudessem ser calculadas separadamente. Assim, os registros contábeis dos bens e serviços produzidos no País durante determinado ano se originavam da agricultura, da indústria e dos serviços: sendo a maioria das organizações do Terceiro Setor prestadoras de serviços à população, seus resultados apareciam no setor de serviços, misturados com os oriundos dos serviços oferecidos pelo governo e pela iniciativa privada. Havia ainda outra distorção, em relação aos levantamentos estatísticos da época, pois as organizações que recebessem mais de 50% de suas receitas do Estado eram consideradas como estatais, e aquelas com mais de 50% de receitas originadas das empresas privadas ou das famílias acabavam classificadas como pertencentes ao setor privado.

Essa falta de registro empírico contribuiu para que o universo das organizações da sociedade civil permanecesse imperceptível no que diz respeito à criação de políticas públicas, ao setor empresarial, à mídia e a seus próprios agentes.

Landim (1993) e Fernandes (1994), pesquisadores do Instituto de Estudos da Religião (ISER), foram responsáveis não só pela introdução da expressão Terceiro Setor no Brasil, mas também por difundirem a primeira pesquisa oficial sobre esse assunto no País, o estudo *Comparative Nonprofit Sector Project*.

A pesquisa realizada no País em 1995 foi uma extensão do projeto do professor Salamon no Center for Policy Studies da Johns Hopkins University e permitiu uma comparação com os resultados obtidos pela pesquisa pioneira de mensuração do Terceiro Setor realizada em seis países ocidentais (Estados Unidos, Itália, Alemanha, Inglaterra, Japão e França) e em um país do leste europeu (Hungria), no início da década de 1990, que posteriormente estendeu-se para a América Latina, a África e a Ásia.

Salamon e Anheier (1994), ao falar sobre o Brasil, dizem que há milhares de organizações comunitárias não registradas nas áreas pobres urbanas e rurais, cujo número parece ter aumentado substancialmente na década de 1980, com o agravamento dos problemas políticos e econômicos.

Para Landim (1993), o Estado centralizador e a forte religiosidade da sociedade brasileira causaram dificuldades para a aplicação dos modelos internacionalmente pensados para o Terceiro Setor nos países da América Latina, ao contribuir para a existência da “sociedade do favor” e do “jeitinho”, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos, onde esse sistema não existe. O fato de muitas

fundações serem instituídas pelo Estado desvirtua o caráter privado e não governamental dessas entidades.

Em 2005, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), analisaram a distribuição espacial e o campo de atuação das entidades associativas e fundações e publicaram o estudo *Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil* (IBGE, 2008), com o objetivo de observar as mudanças ocorridas nesse importante segmento da sociedade civil no período de 2002-2005, em relação à pesquisa de 1995. Os resultados descrevem um conjunto de informações importantes para um melhor conhecimento do papel desempenhado pelas associações civis e pelas fundações privadas no Brasil.

Nesse estudo, o IBGE e o IPEA ampliaram as análises dos dados contidos na pesquisa sobre o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), do próprio IBGE. Já a ABONG e o GIFE contribuíram com a análise do ponto de vista das organizações da sociedade civil.

Foram utilizados cinco critérios para distinguir esse grupo de organizações no universo de 601,6 mil empresas cadastradas no CEMPRE: serem privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias. Com esse procedimento, foi identificado um conjunto de 338,2 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (FASFIL). Em 2005, as FASFIL representavam 56% do total de entidades públicas e privadas de todo o País. Empregavam 5,3% dos trabalhadores brasileiros (1,7 milhão de pessoas), que ganhavam, em média, R\$ 1.094,44 por mês (3,8 salários mínimos daquele ano), isto é, uma remuneração ligeiramente superior à média nacional.

Uma avaliação geral das atividades desenvolvidas por essas instituições revela que sua vocação não é assumir funções típicas de Estado e, sim, defender direitos e interesses dos cidadãos e difundir preceitos religiosos. Cerca de 35,2% são compostos pelos subgrupos caracterizados como associações de moradores, de defesa de direitos e grupos de minorias, de desenvolvimento rural, de emprego e treinamento, empresariais e patronais e de produtores rurais. E 24,8% são entidades religiosas. No campo das políticas governamentais, desenvolvendo ações de saúde, educação e pesquisa, encontram-se 7,2% dessas organizações.

Na Região Sudeste concentram-se 57,9% das entidades religiosas, 49,0% de saúde, 44,5% de assistência social e 43,3% de cultura/recreação. Na Região Nordeste encontram-se 38,9% das ligadas à defesa dos direitos e interesses dos cidadãos.

A idade média das FASFIL é de 12,3 anos e 41,5% foram criadas na década de 1990. As entidades mais antigas, criadas antes de 1980, correspondem a 36,0%, juntamente com as religiosas, que correspondem a 20,2%. As mais novas, fundadas já no século XXI, são as entidades de defesa de direitos/interesses dos cidadãos (30,1%) e as de defesa do meio ambiente e proteção animal (45,1%).

O porte médio das FASFIL é de 5,1 trabalhadores por instituição, média que varia de acordo com a região e a finalidade. Enquanto no Sudeste do Brasil a média de trabalhadores é de 6,8 pessoas por entidade, no Nordeste essa média cai para 2,9 trabalhadores. Enquanto os hospitais empregam uma média de 174,1 pessoas, no grupo de desenvolvimento/defesa de direitos a média cai para 1,4 pessoas. Em relação à melhor remuneração, as entidades mais antigas, mais tradicionais e que estão localizadas no Sul e no Sudeste são as que mais se destacam.

Entre 1996 e 2005, o crescimento das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil foi da ordem de 215,1%. Esse crescimento foi quase três vezes maior do que a média de crescimento de todos os demais grupos de entidades, públicas e privadas, registradas no CEMPRE.

Entre 2002 e 2005, o ritmo de crescimento das FASFIL apresentou comportamentos distintos, dependendo do tipo de atividade desenvolvida. Destacou-se o grupo das entidades de defesa do meio ambiente e proteção animal, com um percentual de crescimento de 61%. O grupo de desenvolvimento e defesa de direitos cresceu 33,4% e as associações patronais e profissionais, 31,9%. Por localização, foram as regiões Norte e Nordeste que mantiveram um ritmo de crescimento mais acelerado, de 38,0% e 30,5%, respectivamente.

Entre 2002 e 2005, o número do pessoal ocupado assalariado nas FASFIL aumentou em 167,9 mil, o que corresponde a um terço do total de empregos criados na administração pública. Esse crescimento de 10,9% do emprego foi menor que o crescimento das entidades, 22,6%; conseqüentemente, observa-se uma queda no número médio de empregados por organização, reforçando uma tendência que já se vinha apresentando desde 1996. No entanto, a redução no ritmo de crescimento do emprego formal se deu em paralelo a um pequeno ganho na remuneração dos

trabalhadores das FASFIL: os salários mensais em 2002 eram de R\$ 1.082,48 e elevaram-se para R\$ 1.094,44, em 2005 (em valores correntes daquele ano). Baseando-se nos dados apresentados, a evolução recente das FASFIL indica:

a) geração de empregos, pois o número de instituições continua crescendo, ainda que em ritmo menos acelerado nos últimos anos;

b) promoção de melhoria nas condições de vida da população excluída: vem crescendo a representatividade do conjunto de instituições voltadas para a defesa de direitos e interesses dos cidadãos;

c) reforma do Estado, possibilitando melhorar o desempenho da administração pública. O Terceiro Setor amplia a base de atuação política de um partido, por exemplo, pois, além de envolver trabalhadores, pode também contar com o envolvimento de empresários progressistas e grandes segmentos da classe média sensíveis a problemas sociais como a violência e as drogas;

d) mobilização em torno de temas que contribuam para a criação de uma democracia econômica (vida comunitária, harmonia social, segurança, desenvolvimento humano e melhoria da vida cultural);

e) formação de redes para ativismo político: Seattle, Davos, Washington. O Terceiro Setor mostrou que possui um grande poder de mobilização para o ativismo político e questionador; por meio de sua atuação em rede, centenas de organizações podem ser mobilizadas em torno de temas críticos, para a melhoria das condições de vida na sociedade.

Apesar dos benefícios trazidos pelas entidades do Terceiro Setor, a permeabilidade e a transparência na sua atuação e nas suas relações com o Estado foi lenta e tardia, em decorrência das desconfianças e das suspeitas da opinião pública sobre o mundo da filantropia, pelos vícios históricos da relação com o Estado, pelo clientelismo, pelo favorecimento político e principalmente pelo desvio de fundos públicos para fins privados.

## 1.2. Globalização e profissionalização

As práticas da política neoliberal do capitalismo global produzem instabilidade econômica, política e social, principalmente nos países do terceiro mundo. Para Manzione (2006), a implantação dos princípios neoliberais, a abertura de mercado, as privatizações, a diminuição do Estado e o redirecionamento do foco de agências financiadoras provocaram o surgimento de novos atores e novas propostas para lidar com problemas de cunho social.

Fischer (1998) ressalta que as entidades do Terceiro setor também têm sido afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica; em consequência disso, as organizações do Terceiro Setor têm-se deparado com questões típicas das empresas privadas: geração de resultados que demonstrem eficiência e eficácia, captação de recursos suficientes para a continuidade de suas atividades, necessidade de transparência administrativa, desenvolvimento da capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho. Todos esses fatores estimulam a criação de um novo mercado de trabalho, capaz de dar uma consistência empresarial às entidades sem fins lucrativos e atender suas necessidades.

A complexidade dos problemas e as diversidades sociais contribuem para que essas instituições tenham uma nova óptica da realidade social, o que possibilita providenciar soluções que contribuam para reduzir essas diferenças e oferecer à população uma vida mais digna. No entanto, é necessário que essas organizações adotem novos modelos de gestão, a fim de garantir sua sustentabilidade e tornar sua ação mais eficaz, de acordo com a especificidade de sua missão. Segundo Ashoka e McKinsey (2001), a sustentabilidade se refere ao fato de uma organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas; neste sentido, surge a necessidade de profissionalização da gestão dessas entidades.

A formação do profissional que atuará nesse ramo deve basear-se em modelos de gestão adequados a essas instituições, no *fund raising* (captação de doações de empresas), no marketing voltado para a divulgação da ação social, num método para desenvolvimento de projetos de geração de receita, na ética, em atividades administrativas, além de outros componentes filosóficos, didáticos e psicológicos. Nessa formação, é necessário um equilíbrio entre os caracteres



acadêmico, técnico e emocional. Isso porque, para trabalhar nessa área, o profissional terá de lidar com situações bastante diferenciadas no que se refere à autoestima e às necessidades físicas, biológicas, psicológicas e sociais do público que vai atender; esse tipo de atividade requer saber fazer, saber respeitar, gostar do que se faz e ter sensibilidade pelo outro, sem usá-lo como meio de satisfação das próprias carências. No entanto, para haver convergência, surgem divergências, como observa Thompson:

A visão que começa a imperar é a de um Terceiro Setor cuja capacidade de mobilização social e de transformação, de demanda e de reivindicação cede lugar à pressão pela profissionalização no provimento dos serviços sociais, aliviando, assim, o papel do Estado e a pressão sobre o mercado. Profissionalização que, nesse caso, significa, na maioria das vezes, a incorporação acrítica e fora do contexto dos instrumentos proveniente do campo empresarial, com todo o seu jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing, management, outsourcing, merchandising, reising*, e outros do gênero. Dessa forma, essas tendências agravam a sua crise de identidade: as organizações do Terceiro Setor deveriam funcionar como empresas eficientes no fornecimento de serviços ou deveriam funcionar como organizações portadoras de ideais e de utopias sociais? (THOMPSON, 2000, p. 46)

Esse conflito de identidade reflete o temor que ronda os gestores dessas instituições, pois a profissionalização pode ocasionar distorção de valores idealizados pelo Terceiro Setor, cuja composição passa por organizações comunitárias, lideradas principalmente por voluntários ou militantes engajados. Além de tudo, há o receio de mudanças de direção que levem à burocratização, ao desvio da missão social, à diminuição da participação de voluntários, etc. Entretanto, antes de ser uma ameaça, a qualificação do profissional deve ser interpretada como oportunidade para fortalecer a identidade do setor, buscar a legitimidade mediante a eficácia de suas ações e a relevância de seus resultados e obter o alinhamento da cultura da organização, por meio do desenvolvimento de competências e habilidades de seus funcionários tais como:

a) transparência: a qualidade de ser e de saber desenvolver todas as suas ações em uma linha de clareza que expresse a transparência da organização e de sua própria marca pessoal;

b) transposição de conhecimento: em razão da escassez de material teórico e didático-pedagógico, o profissional deve utilizar recursos de outros campos do conhecimento, adaptando-os às situações específicas do Terceiro Setor;

c) coerência entre ação e estatuto: requer do profissional a habilidade de desenvolver suas atividades de acordo com os objetivos do estatuto da instituição;

d) criatividade: para resolver problemas numa área que lida com escassez de recursos;

e) humildade: traço de caráter que estabelece relação de aceitação, paciência e respeito entre profissional e cliente;

f) relações humanas: habilidade de criar e manter um ambiente de trabalho compreensivo e responsável;

g) comprometimento do voluntário: o voluntariado vai além de uma simples ajuda esporádica e desinteressada, requerendo hoje comprometimento e responsabilidade ao promover o atendimento às demandas sociais.

Se existe um ponto em comum nas organizações da sociedade civil ou no Terceiro Setor é o de colocar no centro do cenário o social, as pessoas. Se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum do Terceiro Setor são as necessidades humanas, certa utopia com relação ao social (THOMPSON, 2000, p. 47).

Para que os profissionais se adaptem às necessidades do Terceiro Setor, eles têm de se diferenciar dos demais, no que diz respeito à filosofia e à metodologia de sua ação, sem se afastar dos vínculos do mercado; precisam ter *feeling*, amor, calor humano, perseverança, respeito, desinteresse material e virtudes espirituais; devem interagir sob a bandeira da responsabilidade social de forma prática e sensível e sem imposições ou dependências, além de atuar como sujeitos de direitos e deveres, estabelecendo um equilíbrio entre esses dois polos — em outras palavras, o profissional deve ter presente que, se usar de seus deveres para se beneficiar de direitos, estará deturpando a finalidade primordial dessa ação. Vêm sendo criados cursos superiores para atender a este público. Segundo Mereghe (2000), caberá às universidades:

a) formar dirigentes de organizações não lucrativas, tendo em vista a necessidade urgente de profissionalização de suas atividades;

b) pesquisar a respeito do tamanho do setor (número de pessoas), assim como mensurar o volume de recursos que movimenta;

c) promover mudanças na legislação, para que o setor possa desenvolver-se em sua plenitude;

d) estudar as relações desse setor emergente com o Estado, a fim de definir melhor a sua área de atuação;

e) facilitar as relações entre doadores e organizações que necessitam de recursos;

f) servir de elo entre as organizações não lucrativas do Continente, assim como possibilitar que entidades com diferentes naturezas estabeleçam vínculos entre si, como, por exemplo, ONGs e fundações privadas.

As instituições de ensino proporcionam conhecimento e pesquisa que podem ser multiplicados por organizações do Terceiro Setor, que atualmente oferecem um grande rol de serviços, atingindo diversas faixas etárias e atendendo desde as gestantes até os debilitados, passando pela infância abandonada, pelos adolescentes envolvidos com drogas, etc. Além disso, o intercâmbio universidade-Terceiro Setor promove uma grande riqueza tanto para o estudo das características organizacionais quanto para a formação do futuro profissional, dado que esse é um mercado de trabalho com possibilidade de carreira, valorizado pelos estudantes que almejam trabalhar no futuro em consultorias e assessorias.

A gestão nas organizações contempla três esferas que em momentos diferentes interagem ou mesmo se sobrepõem para o enfrentamento dos problemas sociais que afetam a população:

a) políticas públicas e sociais, entrelaçando os setores representados pela sociedade organizada, o Estado e a iniciativa privada;

b) a “*gestão*” do Terceiro Setor como um conjunto de organizações que atuam em rede numa determinada realidade regional;

c) a forma como cada organização age para manter sua sustentabilidade.

Assim, as organizações do Terceiro Setor que privilegiam o interesse coletivo devem buscar um modelo de gestão que valorize a dimensão participativa oriunda de ideais democráticos, os quais viabilizam um processo decisório mais igualitário e inclusivo.

A participação é a oportunidade de as pessoas influenciarem as decisões das organizações, cria espaços que possibilitem a manifestação das relações entre os diversos atores sociais envolvidos com a organização, fazendo valer suas vozes, que explicitam seus interesses e necessidades. Em outras palavras, a participação torna mais democrática a tomada de decisão, na medida em que amplia a

colaboração entre gestores, trabalhadores, organizações e demais atores sociais envolvidos na gestão organizacional, nas palavras de Lotta e Martins (2004).

Para Tenório (1999), a gestão participativa ainda não é uma prática para as organizações do Terceiro Setor, por vários fatores: falta clareza quanto à missão e aos objetivos; o atendimento das demandas sociais se dá sem um planejamento da capacidade produtiva da organização; não há uma sistematização das atividades administrativas e sociais; há dependência crônica dos recursos financeiros advindos de doações, o que não permite a sustentabilidade. É importante ressaltar que os mesmos dirigentes que não têm clareza da missão e da organização compartilham ideais semelhantes para constituírem sua organização.

O planejamento, assim, assume prioridade nas organizações, além da demanda de recursos e do controle. Nessa perspectiva, a gestão de uma organização tem início na definição da missão, que constitui a justificativa social e econômica da sua razão de existir e a direção para onde deve dirigir seus esforços.

Nesse contexto, o gestor é visto como líder que possui habilidades e conhecimento capazes de mobilizar e comprometer as pessoas com os objetivos da organização, sem dispensar a utilização de instrumentos administrativos próprios da iniciativa privada.

Em relação à captação de recursos, pode-se dizer que a grande diferença entre a origem dos recursos das empresas privadas tradicionais, resultado direto dos bens e/ou serviços oferecidos, e a dos recursos do Terceiro Setor é a desvinculação apresentada neste segundo caso entre os financiadores das ações e os beneficiários dessas ações. A expressão “mobilização de recursos” vem inclusive substituindo “captação de recursos”, pois não se trata apenas de assegurar recursos novos ou adicionais, mas também de otimizar os recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos), de conquistar novas parcerias e de encontrar fontes alternativas de recursos financeiros para a sustentabilidade da instituição.

De acordo com Carvalho e Felizola (2009, p. 10), “sustentabilidade é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos — financeiros, materiais e humanos — de maneira suficiente e continuada”.

Conforme explicam Speak, McBride e Shipley (2002), a captação ou mobilização de recursos é a denominação do processo de geração de recursos (financeiros, pessoais, materiais e de serviços) das organizações sem fins lucrativos,

sem distinção da fonte a partir da qual o recurso foi angariado, com o intuito da manutenção de sua finalidade principal. Os recursos devem ser captados e mobilizados de forma eficaz; especialistas do Terceiro Setor recomendam que a execução dessas atividades envolva os seguintes aspectos: análise, planejamento, pesquisa de fonte de recursos e estratégias de captação de recursos.

Segundo Dimenstein (2005), o início do processo de captação deve contar com um profissional capacitado para desenvolver da melhor forma um plano de captação. A tendência é que as organizações pequenas terceirizem a área, por meio de consultores, e as entidades maiores criem um departamento interno de captação, tanto contratando profissionais especializados quanto remanejando voluntários ou profissionais que já atuam em outras áreas e projetos. A Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR) estabelece um código de ética do captador de recursos, apresentando as seguintes bases:

a) sobre a legalidade: o captador de recursos deve respeitar incondicionalmente a legislação vigente no País;

b) sobre a remuneração: o captador de recursos deve receber pelo seu trabalho apenas remuneração preestabelecida;

c) sobre a confidencialidade e lealdade aos doadores: o captador de recursos deve respeitar o sigilo das informações sobre os doadores obtidas em nome da organização em que trabalha;

d) sobre a transparência nas informações: o captador de recursos deve exigir da organização para a qual trabalha total transparência na gestão dos recursos captados;

e) sobre conflitos de interesse: o captador de recursos deve cuidar para que não existam conflitos de interesse no desenvolvimento de sua atividade;

f) sobre os direitos do doador: o captador de recursos deve respeitar e divulgar o Estatuto dos Direitos do Doador;

g) sobre a relação do captador com as organizações para as quais ele mobiliza recursos: o captador, seja funcionário, autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o progresso das condições de sustentabilidade da organização.

O profissional de captação deve ter paixão pela causa, sensibilidade, entusiasmo, persistência, paciência e muita criatividade. Como esta é uma área nova, os profissionais, hoje, vêm de outras áreas, como administração, economia, direito, comunicação e marketing. Isso reforça a tendência de que este seja um

profissional multidisciplinar, que precisa estar bem informado e manter bons relacionamentos, conforme Dimenstein (2005).

Em relação às fontes de recursos, estas podem ser advindas de empresas, fundações, pessoas físicas, agências internacionais de financiamento, instituições locais, governo, venda de serviços e eventos; quanto às estratégias de captação de recursos, devem ser aplicadas de acordo com o tipo de fonte, que, como já dito, pode ser institucional, empresarial ou individual. Segundo Dimenstein (2005), a estratégia de captação de recursos deve-se basear em alguns princípios básicos:

- a) definição exata da verba necessária para realizar a ação;
- b) pesquisa dos potenciais doadores;
- c) levantamento dos contatos no entorno da entidade;
- d) confecção de uma lista ou banco de dados;
- e) elaboração de uma proposta bem estruturada, com orçamento;
- f) montagem de uma apresentação sobre a proposta;
- g) abordagem clara e objetiva;
- h) realização de contato de retorno;
- i) encaminhamento de agradecimento;
- j) prestação de contas.

Um plano sólido é uma ferramenta essencial para o captador de recursos; tal plano deve ter diretrizes que norteiem suas ações, cujo ponto de partida é a missão da organização, além de seu planejamento estratégico, que orienta o estabelecimento da meta anual de captação de recursos. Por isso, uma visão geral do setor de captação de recursos deve constar do planejamento estratégico. Speak, McBride e Shipley (2002) definem alguns elementos essenciais de um plano de captação de recursos, como segue:

- a) a missão da organização;
- b) os objetivos estratégicos da organização;
- c) os objetivos estratégicos de captação de recursos da organização;
- d) um resumo da meta de captação de recursos;
- e) o detalhamento da meta, os custos e o resultado líquido para cada área de captação de recursos.

O planejamento deve ser adequado à realidade de cada entidade, de modo a evitar que as eventuais dificuldades na aplicabilidade de um plano de captação se

sobreponham aos benefícios obtidos. Em relação às implicações do plano de captação de recursos, devem ser considerados:

- a) outros setores ou funcionários dentro da organização, incluindo atividades de relações públicas;
- b) a diretoria e captadores voluntários;
- c) o número de funcionários;
- d) gastos de capital;
- e) o orçamento detalhado para as atividades de captação de recursos.

O processo de captação de recursos apresenta-se como um dos principais desafios do gerenciamento dessas organizações, tendo em vista a necessidade de obter sustentabilidade de seus projetos e de cobrir custos administrativos. Conforme reforçam Carvalho e Felizola (2009), uma das competências mais necessárias para o gestor do Terceiro Setor é a capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.

É importante fazer que os doadores sintam-se como parte integrante e ativa do trabalho e saibam o quanto o seu envolvimento faz a diferença no trabalho da organização; a entidade precisa adotar várias estratégias para divulgar esses resultados entre os seus colaboradores, como, por exemplo, informativos, boletins, cartas, eventos comunitários, etc. Isso necessariamente requer a disponibilização de parte dos recursos arrecadados, nas palavras de Cicca (2009).

Deve ser ressaltado que existe uma questão ligada ao apelo emocional que determinadas causas exercem sobre a sociedade, gerando uma divisão desigual dos recursos disponíveis. Há programas, como aqueles que trabalham com a inclusão de egressos ou jovens em conflitos com a lei e até mesmo com a inclusão de idosos, que acabam não conseguindo tanto apoio, segundo Dimenstein (2005).

Uma forma de viabilizar o mecanismo de captação de recursos seria a adoção de ferramentas virtuais, por meio da internet, de modo que equipes devidamente qualificadas intermediassem o contato entre doadores e tomadores, além de oferecer suporte técnico especializado para aumentar a transparência de todo o processo de prestação de contas e divulgação de resultados.

Enfim, para compreender melhor o funcionamento de uma organização do Terceiro Setor, O'Neill<sup>2</sup>, citado por Falconer (1999), expõe alguns elementos que precisam estar enraizados na cultura dos gestores, funcionários e voluntários dessas organizações:

- a) missão: é o fornecimento de um bem ou serviço sem fins lucrativos;
- b) valores: ocupam o âmago das missões organizacionais e orientam a sua ação;
- c) resultados: a mensuração dos resultados não segue as práticas empresariais. É uma tarefa difícil medir os impactos sociais;
- d) trabalhadores (perfil): podem ou não ser remunerados. O uso de voluntários requer o desafio de mantê-lo ativos, motivados e comprometidos com a missão;
- e) legalização: há particularidades relacionadas à aplicação de recursos e à tributação;
- f) governança: as pessoas que atuam nessas organizações não têm poder baseado em influência financeira. O poder se estrutura nos conselhos das organizações, que devem ser formados por voluntários;
- g) aquisição de recursos: essas organizações geralmente possuem várias fontes de recursos, que podem ser doações individuais, verbas internacionais e de outras organizações do Terceiro Setor, recursos governamentais e empresariais e venda de bens ou serviços, entre outras. Em razão da dependência, os financiamentos podem ser irregulares e incertos, exigindo uma capacitação para angariar os recursos;
- h) complexidade organizacional: se dá em consequência da variedade de serviços prestados, de fontes de recursos financeiros e de públicos assistidos.

Em síntese pode-se dizer que o Terceiro Setor ganhou credibilidade em razão da ética, dos valores e dos princípios humanitários que movem sua ação, e que são seu capital mais valioso. Por isso é preciso reavaliar constantemente esses preceitos, para que os princípios éticos e morais da instituição não sejam violados ou até utilizados para encobrir atos criminosos, o que acarretaria sua extinção.

---

<sup>2</sup> O'NEILL, M. Nonprofit management education: history, current issues and the future. In: O'Neill, M.; Fletcher, K. *Nonprofit management education: U.S and world perspectives*. Westport: Praeger, 1998.



## Capítulo 2

### O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Atualmente o profissional de secretariado está inserido em todas as instâncias organizacionais, desvinculou-se do seu antigo perfil maternal, enfrentou a concorrência das demais áreas profissionais e desempenha o papel de assessor adjunto, no gerenciamento de processos, e como facilitador nas tomadas de decisão, com um alto grau de autogerenciamento, assimilação de informações e formação intelectual diferenciada, com competências técnicas, comportamentais e estratégicas específicas, como afirma Carvalho (2005).

Em consequência da própria evolução da tecnologia e do processo de globalização, já houve quem especulasse se o secretariado seria uma profissão em extinção, de acordo com Ribeiro (2005). Seu fim também foi anunciado na década de 1990 pelos empresários da área de informática, alegando que até o ano 2000 os computadores muniriam os empresários de uma capacidade própria de organização de tarefas e compromissos, além de libertá-los da dependência do trabalho de seus assistentes. O que estes não previram e posteriormente se tornou realidade foi a multiplicação do trabalho secretarial, que envolve tanto atividades repetitivas como complexas, exercidas com competência nas relações interpessoais, na análise e na resolução de problemas, antes mesmo que estes cheguem ao seu superior.

O secretário teve de se adaptar aos novos tempos e procurou aperfeiçoar-se, sob pena de desaparecer neste mundo em constante transformação.

#### **2.1. Secretariado: origem e desenvolvimento da profissão através da história**

Redigir e organizar um serviço público e/ou privado são identificadas como tarefas de um secretário. Para Lissner (1968), essas atividades se originaram já com a longínqua invenção da escrita, pelos sumérios. São definições do profissional dedicado a esse serviço:

Secretário: s.m. Ant. Pessoa a quem se confiava algum segredo para guardar; confidente. / Chefe de secretaria: secretário de um colégio. / Funcionário encarregado de escrever cartas, tomar notas, marcar entrevistas, organizar a correspondência, receber recados e cuidar dos negócios menores de um patrão ou chefe muito ocupado: secretário bilíngue. / Aquele que escreve as atas de reunião: secretário do comitê. / Alto funcionário da cúpula governamental, ministro: secretário de Estado. / Funcionário diplomata no início da carreira: Secretário da embaixada em Paris. / Livro que contém modelos de cartas. (FERREIRA, 2010).

A origem da profissão é imprecisa, mas a função de escriba é vista como precursora do secretário atual, pois aquele prestava assessoria aos seus líderes ao colocar o seu conhecimento da escrita a serviço da administração real e sacerdotal, conforme Sabino (2006). Por ser um cargo tão próximo e ligado aos governantes, permitia a seus ocupantes certos privilégios, como, por exemplo, a leitura de obras vetadas ao restante da população.

Em 300 a.C., na Grécia, o imperador Alexandre, o Grande, já possuía escravos que sabiam tanto guerrear quanto escrever. Estes o auxiliavam quer na composição dos seus exércitos, quer nos registros dos seus feitos.

Já no antigo Egito o escriba exercia a função de primeiro secretário e usufruía também da oportunidade de carreira no serviço público ou de administrador de propriedades, já que possuía conhecimentos de matemática, contabilidade, processos administrativos e até outros bem específicos, como agrimensura, desenho arquitetônico, etc.

No auge do Império Romano (aprox. 117 d.C.), os escribas se viram novamente obrigados a lidar com armas, em razão de problemas políticos e sociais da época. Um grupo desses funcionários refugiou-se em mosteiros; assim, no século XIV aproximadamente 70% dos secretários tinham procedência sacerdotal.

Nos séculos XVII e XVIII, vários nobres tiveram secretários, que dominavam diversos idiomas, incluindo o latim, e exerciam tarefas bastante parecidas com as exigidas pela profissão atualmente. Esses atributos garantiram a esses profissionais a credibilidade perante seus empregadores, que, no final do século XVIII, criaram o cargo de secretário do bem-estar, chamado também de secretário-social, incumbido de ajudar os empregados com problemas pessoais, como os de instrução, habitação e necessidades médicas, melhorar as condições de trabalho para os empregados e impedir a organização de sindicatos.

Até 1812, a profissão era exclusivamente masculina. Registros da época relatam a presença de uma mulher entre os assessores diretos de Napoleão

Bonaparte, que todavia foi obrigado a demiti-la, por insistência de sua esposa, Josefina. O mesmo Napoleão contratou, em 1816, Jean-François Champollion, considerado gênio linguístico e decifrador de hieróglifos, o que confirma ainda mais a habilidade de escrita dos secretários.

Uma mulher exerceu oficialmente a função pela primeira vez em 1877, nos Estados Unidos. Vinte e cinco anos depois, já havia cerca de 50 mil secretárias; mas foi a Primeira Guerra Mundial que estimulou definitivamente a integração feminina nas empresas americanas, para substituir a mão de obra masculina que fora enviada aos campos de batalha.

Por volta de 1920, havia cerca de 1,2 milhão de trabalhadoras nos cargos de secretárias e estenógrafas<sup>3</sup>. Com o propósito de lhes deixar mais tempo livre, ocorreram relevantes transformações na sociedade: construção de casas/apartamentos menores, que exigiam menos cuidados, surgimento de alimentos enlatados, máquinas de lavar roupa e ferros de passar elétricos.

Em 1945, em consequência da Segunda Guerra e do constante progresso dos negócios na Europa e nos EUA, a força de trabalho feminina chegou ao patamar de 22 milhões de funcionárias e a profissão de secretariado passou a ser predominantemente feminina.

A figura secretarial no Brasil aparece na década de 1950, com o advento das multinacionais, cuja cultura organizacional já estava adaptada à presença feminina. As atribuições das secretárias limitavam-se a datilografia, taquigrafia, arquivamento de documentos e atendimento telefônico; esse tipo de profissional aderiu a um comportamento subserviente, para atender às expectativas dos executivos desse período, que não possuíam experiência em dividir o seu espaço com mulheres e reproduziam o comportamento que adotavam em família, ou seja, o de dar ordens.

Segundo Natalense (1998), o desenvolvimento da profissão de secretariado no Brasil acompanha exatamente o desenvolvimento gerencial, revelando as características empresariais de cada década. Assim, sinteticamente:

a) na década de 1960, a profissão passa a ser valorizada pelos empresários brasileiros, após capacitação em áreas gerenciais. Ter um secretário era sinônimo de *status*;

---

<sup>3</sup> Estenógrafa: aquela que possui a arte de escrever por abreviaturas, com a mesma rapidez com que se fala.

b) na década de 1970, o secretário é inserido como membro ativo na gerência e começa a receber treinamento baseado nas teorias de Drucker e Mackenzie, que valorizam o seu papel. Neste momento, também surgem as associações de classe;

c) na década de 1980, o secretário é visto como assessor. Ocorre a regulamentação da profissão, aprovada em 30/9/1985, e a classe ganha força com a criação da Federação Nacional de Secretários (FENASSEC), em 1988, em Curitiba, e dos sindicatos estaduais. Tais mudanças encontraram respaldo nos novos modelos gerenciais, promovidos pela administração participativa e pelas inovações tecnológicas;

d) na década de 1990, o secretário servente deixa de existir, para assumir atividades mais complexas e com mais autonomia, como as de empreendedorismo, gestão e consultoria, em decorrência da introdução da reengenharia, da valorização dos clientes e da intenção de atingir a qualidade total dos produtos e serviços. Ocasionalmente, foi nesse momento que os homens, em menor escala, começaram também a exercer a função.

Na atualidade, a profissão já abrange todos os segmentos da sociedade, em empresas públicas, privadas ou do Terceiro Setor, de pequeno ou grande porte, brasileiras ou multinacionais, dando suporte e assessoramento aos centros decisórios das organizações.

## **2.2. Formação do profissional de secretariado**

Fundado em 1931, o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT/SP) nasceu com o propósito de introduzir e aperfeiçoar modernas técnicas administrativas no gerenciamento de empresas, para atender à demanda por secretários treinados para assistir os grandes executivos que estavam surgindo.

O desenvolvimento das organizações e o crescimento da exigência de atingir a excelência no trabalho impulsionaram o surgimento, no ano de 1969, do primeiro curso superior em Secretariado no País, idealizado pela Universidade Federal da Bahia.

Mesmo com a existência de cursos para a área e a seriedade da profissão, esta foi por muito tempo estereotipada como função maternal, passiva e supérflua

por alguns autores de novelas, publicitários e humoristas. Hoje em dia, a sociedade compreende melhor e respeita a categoria secretarial:

Fazem parte do passado e do folclore todas as analogias sobre o posicionamento inadequado do secretário no relacionamento com o seu superior. Esse mito foi decorrente da falta de formação adequada, da falta de critérios para recrutamento e seleção, e do fato de o mercado se pautar por critérios femininos e não profissionais (CARVALHO; GRISSON, 1998, p. 486).

No entanto, a força que impulsionou o desenvolvimento do ofício e redefiniu o perfil secretarial foi a regulamentação profissional, com a Lei de Regulamentação n.º 7.377, de 30/9/85, e a Lei n.º 9.261, de 10/1/96 (que altera a redação da Lei n.º 7.377). Essa regulamentação assim define o profissional de secretariado:

I — Secretário-Executivo: a) o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por Curso Superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei; b) o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no Art. 4.º desta Lei.

II — Técnico em Secretariado: a) o profissional portador de certificado de conclusão de Curso de Secretariado, em nível de 2.º Grau; b) portador de certificado de conclusão do 2.º grau que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no Art. 5.º desta Lei (BRASIL, 1996).

Em linhas gerais, o secretário é aquele que desempenha as atribuições constantes de sua lei de regulamentação, associadas a outras atribuições que dependem da empresa em que atua. A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) de 2002 faz uma descrição sumária do cargo do profissional de secretariado:

Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Coordenam e controlam equipes (pessoas que prestam serviços ao secretário: auxiliares de secretário, office-boys, copeiras, motoristas) e atividades; controlam documentos e correspondências. Atendem clientes externos e internos; organizam eventos e viagens e prestam serviços em idiomas estrangeiros. Podem cuidar da agenda pessoal dos executivos (MTE, 2002).

Entretanto, após a regulamentação, cerca de 500 cargos diferentes surgiram para o exercício da profissão, pela tentativa de algumas empresas de burlar a lei.

Todavia, a profissão evoluiu, e há secretários hoje que possuem vínculo empregatício de assistente, auxiliar ou mesmo assessor.

De acordo com Medeiros e Hernandez (1999), o “Secretário Executivo é um profissional que presta serviços de assessoria e consultoria técnica a outros profissionais que, geralmente, exercem cargos de direção nas organizações”, pois no moderno mundo dos negócios é preciso ter assessores que dominem várias habilidades demandadas pelo mercado, tenham iniciativa para tomar decisões e assumam responsabilidades sem a necessidade de supervisão direta, o que exige bom senso e conhecimento; em outras palavras, tais profissionais são “analistas simbólicos”, segundo Reich (1994, p. 168).

Essa nova categoria de trabalhador, o analista simbólico, que surge com o aumento da complexidade e da abstração no trabalho, identifica e soluciona problemas mediante a interpretação de símbolos. Suas habilidades podem ser altamente diferenciadas, indo desde capacidades matemáticas até o emprego de conceitos de psicologia social.

Trabalhando em ambientes complexos e caóticos, analistas simbólicos não podem ater-se apenas ao estoque de conhecimento existente. Eles têm de lidar criativamente com esse estoque de conhecimento, mas têm também de enfrentar a fragmentação da informação e a obsolescência das soluções conhecidas (WOOD JUNIOR, 2001, p. 162).

As Diretrizes Curriculares fixadas pelo MEC foram implementadas para os cursos de Secretariado Executivo no Brasil, para torná-los mais adequados e competitivos para o mercado. De acordo com o Parecer CNE/CES 102/2004, o curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar uma formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- I — capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II — visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais;
- III — exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV — utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V — habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI — domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

- VII — receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII — adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX — gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X — gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI — capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII — eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;
- XIII — iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (MEC, 2004).

Em relação aos projetos pedagógicos dos cursos, Carvalho (2005, p. 8) diz que “os projetos pedagógicos das IES [Instituições de Ensino Superior] devem ter como objetivo assegurar uma ação educativa que possibilite não só a formação do aluno para o mundo do trabalho, mas para o exercício crítico da sua condição profissional, pessoal e de cidadania”. Se a educação é um fenômeno social, quando se elabora um projeto pedagógico de um curso deve-se pensar em todos os fatores que nele interferem e com os quais tem de conviver, levando em conta, ainda, que o processo de aprendizagem é, sobretudo, de autoria do próprio aluno.

A formação do profissional de secretariado, prevista em lei, é realizada tanto no nível técnico como no superior. São as IES que, juntamente com as entidades de classe, mais se integram à solução dos problemas e à luta da categoria.

A estrutura curricular dos cursos de Secretariado prima pela interdisciplinaridade, dando noções sobre administração, línguas e informática, além das disciplinas específicas da área de atuação desse profissional. Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, o perfil desejado do formando é:

[...] sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, aptos para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional (MEC, 2005).

É importante ressaltar que o secretário, como qualquer profissional de outra área, não domina todos os conhecimentos necessários ao desempenho de sua

função ao finalizar um curso universitário. É preciso atualização constante, seja mediante leituras técnicas, seja em cursos de qualificação.

A bagagem de conhecimento adquirida ao longo de alguns anos de curso superior permite que o profissional tenha plenas condições de atuar em qualquer tipo de empresa, de pequeno, médio ou grande porte, do ramo comercial, industrial ou prestadora de serviços.

Ao analisar de maneira minuciosa as matrizes curriculares dos cursos de Secretariado, fica evidente o quão importantes são todas as disciplinas para a formação do profissional:

a) Comunicação — ao longo do curso de Secretariado, o estudante tem a oportunidade de praticar a expressão oral e conhecer técnicas de argumentação e postura que permitirão que obtenha desenvoltura e facilidade para se comunicar;

b) Psicologia e Recursos Humanos — estuda a fundamentação psicológica que permite seu autoconhecimento e a dinâmica das relações humanas, além de conceitos relacionados a motivação, liderança e trabalho em equipe, dado que as decisões serão mais acertadas, a criatividade para obter soluções será maior e haverá maior aceitação dos demais quando as decisões relacionadas ao trabalho forem tomadas por um grupo, de acordo com Kruglianskas e Terra (2003, p. 8). O fluxo de trabalho depende da forma como o Secretário trabalha com os outros, para que estes trabalhem com e por ele. “[...] para que uma equipe possa trabalhar em parceria, é fundamental que haja o respeito, a valorização do conhecimento do outro, a empatia e, principalmente, a tolerância” (ALONSO, 2002, p. 22).

c) Administração, Planejamento Organizacional e Organização e Métodos — são imprescindíveis para a formação, pois, em certos momentos, o secretário pode ter de substituir seu chefe e, para que tenha condições de fazê-lo com êxito, é necessário que conheça os projetos, o planejamento estratégico e os processos da empresa. Segundo Azevedo e Costa (2004), o secretário deve ter conhecimento sobre os elementos básicos do processo administrativo, que são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Planejar é programar o tempo e classificar as tarefas por ordem de importância. O secretário deve-se preocupar em determinar prioridades, ter atenção ao que deve ser feito, quando, como e por que fazê-lo. Cabe ao secretário, também, distribuir as atividades a serem executadas entre o grupo de colegas, levando em consideração as aptidões de seus colaboradores, dando o



suporte necessário ao subordinado, fazendo o *follow-up* da atividade, orientando e dando um *feedback* ao término desta.

d) Marketing — nada mais é do que saber vender o produto ou serviço, fazendo propaganda a seu respeito, exaltando os pontos fortes. Na maioria das vezes, o secretário trabalha ligado à alta administração da empresa, mantém contatos diários com representantes de outras empresas que têm interesse em manter negócios ou parcerias com a sua organização; se não transmitir uma imagem de credibilidade com relação à empresa em que atua, certamente poderá comprometer alguma negociação.

e) Informática — a disciplina serve de apoio ao processo de decisão.

f) Cerimonial, Protocolo e Etiqueta — a etiqueta diz respeito à forma mais adequada de se vestir em cada ocasião, à maneira correta de lidar com diferentes pessoas em diferentes situações, ao que pode ser dito e ao que não deve ser dito. O secretário deve ser um profissional discreto. O seu jeito de ser e de se vestir não pode chamar mais a atenção do seu superior do que as suas habilidades profissionais. Os conhecimentos de cerimonial e protocolo são utilizados no cotidiano do profissional de secretariado. As empresas participam de eventos diversos e promovem outros tantos. O secretário está capacitado a organizar eventos, desde o planejamento até a sua execução, além de dar todo o suporte antes e após o evento, sem a necessidade de contratação de um profissional da área de relações públicas para fazê-lo. Entre as suas responsabilidades e avaliações, estão o envio de convites, os contatos telefônicos e a redação e envio de cartas de agradecimento.

g) Documentação e Arquivo — “arquivo é o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros” (PAES, 2006). Todas as instituições produzem, diariamente, enorme quantidade de documentos em papel ou meio eletrônico. A maioria das empresas recorre aos serviços do secretário para a organização, o controle da produção documental e a correta destinação dos documentos. O conhecimento das diferentes fases pelas quais os documentos podem passar permite ao secretário classificá-los adequadamente, não deixando em seus arquivos correntes documentos que não são consultados frequentemente, nem tampouco eliminando documentos com valor histórico.

Para enfrentar as constantes mudanças do mercado de trabalho, é necessário saber qual é a etapa em que se encontra a profissão, pois a função do secretário exige:

competências técnicas e sociais, tais como: conhecimentos de administração, planejamento, psicologia, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática, idiomas; além de competências técnicas, como: capacidade de automotivar-se; de liderar; de relacionar-se; motivar as pessoas; resolver conflitos; de autoconhecimento; de assumir responsabilidade; de aprender continuamente; de ler os ruídos verbais e não verbais; aptidão para o multiculturalismo; para relacionamentos; empatia; cooperativismo; pontualidade e outros (CARVALHO; GRISSON, 1998, p. 17).

**A transição da Era Industrial para a do Conhecimento, ocasionada pelo acelerado progresso científico e tecnológico, em virtude principalmente da introdução da computação em praticamente todas as áreas, vem acarretando transformações na educação,** entre as quais está a necessidade de cursos em que haja interação entre disciplinas, juntamente com a redução das cargas horárias, para atender a uma nova demanda.

Diante disso surgem os cursos Superiores de Tecnologia implantados no Brasil a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1961. A recente reorganização de cursos em eixos mais compactos favorece a reestruturação disciplinar, evitando redundâncias, inflexibilidade curricular e modernizando a oferta de disciplinas. Uma das vantagens é a possibilidade de transitar entre cursos semelhantes com maior facilidade, por serem reorganizados em poucos eixos temáticos; vem daí também a abertura que permite estimular o progresso industrial em linhas prioritárias de governo.

Diante deste cenário, algumas IES optaram por transformar os cursos de graduação de Secretariado em cursos de Tecnologia em Secretariado, com carga horária de 1.600 horas. Nessa nova proposta, a área secretarial foi classificada no Eixo Tecnológico de **Gestão e Negócios, conforme critérios** estabelecidos na matriz apresentada pela **Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC):**

Compreende tecnologias associadas aos instrumentos, técnicas e estratégias utilizadas na busca da qualidade, produtividade e competitividade das organizações. Abrange ações de planejamento, avaliação e gerenciamento de pessoas e processos referentes a negócios e serviços presentes em organizações públicas ou privadas, de todos os portes e ramos de atuação. Esse eixo caracteriza-se pelas tecnologias organizacionais, viabilidade econômica, técnicas de comercialização, ferramentas de informática, estratégias de marketing, logística, finanças, relações interpessoais, legislação e ética (SETEC, 2010).

Diante dessa diversidade entre cursos de graduação e de tecnologia, hoje são oferecidos no Estado de São Paulo os cursos superiores apontados na **Tabela 1**, a seguir:

**Tabela 1 — Cursos superiores na área secretarial oferecidos no Estado de São Paulo**

<b>Descrição dos cursos superiores</b>	<b>Número de instituições</b>
Automação de Escritórios e Secretariado	3
Secretariado	49
Secretariado Executivo	30
Secretariado Executivo Bilíngue	10
Secretariado Executivo Trilíngue	7
<b>Total</b>	<b>99</b>

Fonte: MEC, 2010.

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) é uma instituição vinculada à Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, destinada a articular, realizar e desenvolver a educação profissional nos níveis Médio/Técnico e Superior/Tecnológico, com cursos oferecidos gratuitamente, tendo iniciado suas atividades em 1969. Na área secretarial os cursos são oferecidos nas Escolas Técnicas Estaduais (ETECs) e nas Faculdades de Tecnologia (FATECs), formando profissionais com as seguintes características (CEETEPS, 2011):

a) Técnico em Secretariado — organiza a rotina diária da chefia, para o cumprimento dos compromissos agendados, estabelece os canais de comunicação entre a chefia e os interlocutores em língua nacional e/ou estrangeira, controla, arquivava, preenche e confere documentos, utiliza aplicativos e a internet na elaboração, organização e pesquisa de informação, identifica o planejamento estratégico, reconhece a cultura organizacional, dá suporte à área de gestão, planeja, organiza e coordena a execução de atividades. Eixo tecnológico: gestão e negócios, ministrado em 40 ETECs.

b) Técnico em Secretariado e Assessoria — auxilia os executivos no desempenho de suas funções, gerenciando informações, na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, coordena equipes e atividades, controla

documentos e correspondências, faz atendimento ao cliente, negociações com fornecedores, administra relacionamentos e conflitos internos e externos, atua na gestão de processos, na confecção de produtos e estruturação de portfólios, na elaboração de apresentações, na estruturação de relatórios administrativos, na composição de planilhas orçamentárias e demais serviços específicos da empresa. Curso técnico na modalidade educação a distância. Eixo tecnológico: gestão e negócios, ministrado em 18 ETECs.

c) Superior de Tecnologia em Automação de Escritórios e Secretariado — está habilitado a planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços de secretaria, principalmente em ambientes automatizados. Assiste e assessora diretamente os executivos de sua empresa. Detém conhecimento para coletar informações para a consecução dos objetivos da empresa; redige textos profissionais especializados, utilizando recursos computacionais; interpreta e sintetiza textos e documentos; traduz e verte para idioma estrangeiro. Aplica conhecimentos protocolares, planeja, dirige e controla o processo de comunicação da empresa. Eixo tecnológico: gestão e negócios, ministrado em 1 FATEC.

d) Superior de Tecnologia em Secretariado — planeja, organiza e controla serviços administrativos. Aplica conceitos e ferramentas tecnológicas específicas de assessoramento, de forma a otimizar os processos vinculados a suas atividades. Assessoria executivos, diretores e suas respectivas equipes; planeja, organiza, implanta e executa atividades e metas da área, eventos, serviços protocolares, viagens, relações com clientes e fornecedores, comunicação e redação de textos especializados, inclusive em língua estrangeira. Deve, ainda, ser capaz de exercer julgamento, avaliar riscos e auxiliar na tomada de decisões. Eixo tecnológico: gestão e negócios, ministrado em 2 FATECs.

Enfim, a arte de secretariar é complexa e exige do profissional capacitação/aptidão para compreender questões que envolvem sólido domínio de conhecimentos científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos específicos do seu campo de atuação.

Essas exigências são relativamente novas e nem sempre estiveram presentes na formação dos secretários. Nos dias atuais, os profissionais que são assessorados por secretários esperam destes o conhecimento necessário para realizar tarefas que antes eram da sua própria competência.

### 2.3. Atribuições do profissional de secretariado

Antes de entrar diretamente na discussão sobre as atribuições do profissional de secretariado, convém dedicar alguns parágrafos a um dos fundamentos básicos desta e de todas as profissões: o referencial ético.

Encontrada pela primeira vez nas reflexões de Sócrates, por volta de 500 a. C., na Grécia, a ética é entendida por Valls (1986) como um estudo ou uma reflexão até teológica sobre os costumes ou sobre as ações humanas; é possível entendê-la, portanto, como o estudo de aprovações e desaprovações da conduta humana (baseadas em valores religiosos, culturais, etc.), perante si mesma, do ponto de vista individual, e perante a sociedade.

A ética também permeia o campo profissional, sob a expressão “Código de Ética”, que geralmente se subdivide em dois grupos:

a) o específico de cada profissão, que ampara o indivíduo, no sentido de orientá-lo no exercício correto de sua profissão, de modo que não haja intercorrências de atos ilícitos;

b) o elaborado pela própria instituição empregadora para nortear o comportamento de seus funcionários, reforçar a sua missão, divulgar a sua cultura e principalmente o seu nome na sociedade. Por ser um fator de credibilidade no mundo dos negócios, é imprescindível que o Código de Ética seja assimilado por todos os colaboradores, para sua devida implementação e obediência.

Para Gonçalves (1996), a ética profissional consiste em entender a atividade desenvolvida — o trabalho — como fator fundamental para a construção da identidade e da realização pessoal, bem como para o estabelecimento de uma ordem social em que prevaleçam relações fundadas na dignidade, na liberdade e na igualdade entre os homens.

No caso do profissional de secretariado e segundo Azevedo e Costa (2004), a palavra secretário deriva dos termos latinos *secretarium* (lugar retirado) e *secretum* (lugar retirado, retiro, secreta, particular, segredo). O próprio nome da profissão, nesse sentido, já define que é impreterível ter ética no trabalho, pois pelas mãos desse profissional passam informações e dados importantes e, na maioria das vezes, confidenciais, fazendo do sigilo uma competência fundamental e exigida

pelas empresas. Historicamente, a rotina de trabalho de um escriba e do secretário era semelhante, pois, de acordo com Oliveira:

Eles constituíam espécie de confraria de letrados privilegiada: uma casta hereditária, porém, sem o caráter sacerdotal a que outras civilizações guindaram os seus confrades. Com o advento da democracia, que proporcionou ao povo facilidades para aprender a ler e escrever — instrumentos de liberdade intelectual, de igualdade social e econômica, de progresso e de controle cívicos —, seu prestígio sofreu restrição, ou melhor, adquiriu novas roupagens. Parte metamorfoseou-se em eruditos, filósofos, professores, sábios, escritores. Parte (constituída, principalmente, de prisioneiros de guerra) permaneceu na condição de escravos, a serviço de senhores capazes de aproveitar as suas aptidões mentais. Daqui saíam os secretários, os copistas e leitores e (por que não?) os colaboradores intelectuais das obras assinadas pelos amos (OLIVEIRA, 1987).

Nos dias de hoje, com uma diversidade de produtos e serviços com a mesma qualidade e preços, em meio a grande competitividade e com pressões políticas, sociais e ambientais, a conduta ética das empresas em relação aos seus funcionários e fornecedores se tornou um diferencial no mundo globalizado, principalmente para padronizar informações e comportamentos, de modo a garantir ganho em produtividade. Assim, Moreira define:

O Código de Ética tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do Código de Ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios (MOREIRA, 1999, p. 33).

Assim como a profissão de secretariado passou por uma série de mudanças e continua em pleno processo de evolução, os valores éticos também sofrem transformações. No entanto, é importante ressaltar que “quando só existe a competência técnica e científica e não existe uma conduta virtuosa, a tendência é de que o conceito, no campo do trabalho, possa abalar-se, notadamente em profissões que lidam com maiores riscos” (SÁ, 2000, p. 138).

Ao longo do tempo e diante dos avanços tecnológicos do mundo globalizado, o perfil exigido pelo mercado para o profissional de secretariado mudou, deixou de ser servil, para se tornar proativo e executar atividades criativas, de modo a dar assessoria direta ao executivo de forma mais eficiente, ao mesmo tempo em que seu superior delega-lhe funções de maior responsabilidade, exigindo desse profissional mais do que o cumprimento de tarefas operacionais, tornando-o mais inteirado com os negócios da empresa. Neste cenário de parceria e constante

mudança, secretário e executivo devem atuar com clareza e objetividade, o secretário buscando sempre esclarecer suas dúvidas e o executivo procurando sempre delegar as tarefas de maneira objetiva e coesa.

Para lidar com as novas metodologias, esse profissional teve de lapidar alguns conhecimentos, como a comunicação, por exemplo, para possibilitar a interação intercultural nas multinacionais, bem como adequar a troca de informações entre departamentos e entre os diversos níveis hierárquicos. Assim a gestão de pessoas baseada em suas competências e habilidades torna-se necessária para proporcionar o desenvolvimento da organização e profissional, como forma de favorecer e facilitar essas transmissões de conhecimentos. Para Dutra:

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001, p. 27).

A automação dos escritórios tornou o trabalho mais gerencial, menos repetitivo, mais dinâmico, de modo a conseguir mais tempo para que o trabalhador pudesse desenvolver outras habilidades, tais como: a sensibilidade para detectar problemas, a capacidade de lidar com modelos de gestão, etc. Neste cenário de parceria e constante mudança, a comunicação será de extrema importância. Assim, Maerker<sup>4</sup>, citada por Carvalho e Grisson, afirma que:

Hoje a profissão Secretário Executivo vem merecendo a atenção da área empresarial por se tratar de uma profissão facilitadora, que segue os princípios da administração empresarial: tomar decisões, solucionar conflitos e trabalhar em equipe, além de separar fatos de opiniões, pensamentos de sentimentos e aplicá-los, levando em conta as consequências das ações escolhidas. Desenvolver habilidade de comunicação, como saber ouvir e perguntar, expressar-se de forma oral e escrita corretamente, além de traduzir textos em vários idiomas e falar com o “mundo” corporativo também em vários idiomas (CARVALHO; GRISSON, 1998, p. 32).

Atualmente, a imagem do profissional de secretariado está associada diretamente ao uso da informação e à questão emocional como um todo, além de ser também um elo entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que as

<sup>4</sup> MAERKER, Stefi. O sucesso profissional está hoje diretamente ligado ao gerenciamento de sua carreira aliado a um bom networking. 2002. Disponível em: [http://www.centerrh.com.br/artigos\\_empregabilidade\\_04.asp](http://www.centerrh.com.br/artigos_empregabilidade_04.asp).

executarão, intermediando processos, facilitando e promovendo a comunicação e os relacionamentos interpessoais e interdepartamentais e em alguns casos tomando efetivamente as decisões e tornando-as operativas. Segundo Medeiros e Hernandes:

Em geral, as empresas esperam de suas secretárias: consciência de seus deveres, dedicação ao trabalho, equilíbrio emocional para bem desempenharem tarefas, que sejam dignas de confiança, que saibam delegar tarefas quando necessário, que saibam resolver conflitos entre colegas de trabalho, que sejam capazes de trabalhar em grupo (MEDEIROS; HERNANDES, 1999, p. 57).

É importante ressaltar que “as habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do 'saber fazer'. Por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências” (INEP, 1997, p. 7).

Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Essas são, enfim, as características de um profissional que se preocupa com a produtividade, com os lucros e a competitividade da organização em que trabalha, usando suas habilidades para a otimização de seu tempo e do tempo de seus clientes internos e externos. Preocupa-se, também, em avaliar as melhores condições para que a equipe sob sua responsabilidade produza serviços que resultem em diferencial competitivo.

O mercado empresarial competitivo e em constante transformação gera a necessidade de uma reflexão mais elaborada a respeito das competências inseridas e requeridas nas empresas. Bittencourt define competências como:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente do trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (espaço ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização) (BITTENCOURT, 2004, p. 230).



O secretário de hoje em dia desenvolve várias competências, algumas até bem inovadoras, como multifuncionalidade, gestão participativa, flexibilidade, senso crítico, negociação, liderança, interação, administração de conflitos e a já cotidiana iniciativa diante dos problemas. Algumas dessas competências requerem prática e aperfeiçoamento, ao passo que outras resultam de um histórico de vida e de experiências realizadas no decorrer de uma carreira, como é o caso do bom senso e da pontualidade.

Voltando ao tema da comunicação, uma das mais destacadas competências inerentes à profissão, Fleury e Fleury (2001, p. 22) a definem como “compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros”. Nessa competência sintetiza-se, portanto, o domínio da escuta, da fala, da escrita e da linguagem não verbal, elementos que nos tempos da internet tomam novas proporções.

Como assistente administrativa, você pode precisar organizar a agenda de seu supervisor, filtrar telefonemas, reservar hotéis e passagens, planejar e organizar reuniões, assistir a elas e até mesmo conduzi-las; funcionar como elo entre seu diretor e outros executivos, departamentos, divisões ou empresas; lidar diretamente com vendedores ou fornecedores; distrair visitantes; escrever e editar desde correspondência comercial até publicações de empresa; e representar seu diretor e sua empresa para o mundo exterior (LINKEMER, 1999, p. 10).

Pinheiro (2005, p. 78) afirma que a comunicação é uma qualidade essencial da atividade humana, pois dela depende o entendimento social, familiar e profissional. O sucesso da empresa, do executivo, do secretário depende quase que exclusivamente da habilidade dos indivíduos de se comunicarem. A troca de informações e conhecimentos favorece a todos, porque torna acordos e objetivos mais fáceis de serem concretizados, além de promover, em certos casos, a resolução de problemas de uma forma eficaz. O profissional de secretariado, para exercer a comunicação eficiente, deve ter em mente de forma clara e objetiva o que lhe foi solicitado, recorrendo sempre ao esclarecimento de dúvidas com o solicitante, quando perceber que não está entendendo algo que lhe foi pedido. Nesse sentido, Zarifian define comunicação como:

Entender os problemas e as obrigações dos outros (os outros indivíduos da equipe, as outras equipes de trabalho, as outras formações profissionais, os outros serviços...), e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações; conseguir entender a si mesmo, e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros, em função desse

entendimento; chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação, aceitos e assumidos em conjunto, quanto às regras que vão permitir organizar essas ações; por último, é compartilharmos as condições mínimas de justiça que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa de seus benefícios (ZARIFIAN, 2001, p. 45-46).

A habilidade de se comunicar assume papel principal nas relações interpessoais. Se um executivo gasta a maior parte de seu tempo se comunicando, o secretário, na medida em que é considerado um importante canal de comunicação, realiza uma troca de competências coletivas com seu superior. Quando são os próprios secretários que se tornam líderes, coordenadores ou exercem função de relações públicas, precisam lapidar essa competência para fazer transitar informações entre seus superiores, subordinados, clientes e fornecedores.

Para Alonso, a comunicação é uma exigência do mercado atual:

Possuir uma boa comunicação, aliada ao interesse constante de estar sempre aberto para receber novas informações, transformando-as em conhecimento produtivo, é uma exigência do mercado profissional. A comunicação é um novo e importante ingrediente para o sucesso das pessoas e das empresas; o ser humano se torna cada vez mais participativo, questionador e consciente dos seus direitos e deveres (ALONSO, 2002, p. 36).

A indústria brasileira intensificou sua inserção no processo de globalização produtiva a partir de 1995 (PINHEIRO, 2005). Alonso define a globalização como:

Um conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial que vem ocorrendo nas últimas décadas. O ponto central dessa mudança é a integração dos mercados numa grande aldeia global. Esse fenômeno transformou noções de tempo e espaço, fazendo com que a comunicação e o relacionamento ficassem mais rápidos e ágeis (ALONSO, 2002, p. 34).

Como consequência do processo de globalização, novos mercados foram abertos ao comércio internacional, o que promoveu a transição de divisas, os clientes tornaram-se mais exigentes, ocorreu a expansão tecnológica e dos meios de comunicação, ocasionando mudanças culturais, de conceitos, de procedimentos e até mesmo das organizações. Assim, o mundo se tornou um único processo em que estão em jogo fatores como a rapidez, a eficiência, a eficácia, a qualidade e o menor custo, com uma margem de lucratividade bem menor. Essa competição global obriga os profissionais e as instituições a aprenderem a pensar de maneira diferente diante deste cenário. Segundo Coutinho:

Pressupondo-se a permanência de pressões competitivas fortes, as empresas vão ter de se aprimorar na busca de padrões de produtividade, qualidade e eficiência. O que exige um bom estruturamento, uma comunicação fácil e fluida, além de um ambiente de valorização dos recursos humanos. [...] Boa parte das empresas já tiveram de se ajustar, às vezes de maneira cirúrgica, às vezes de forma brutal. [...] As que sobreviveram adotaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, reestruturação administrativa e fluxos de produção mais eficiente, entre outras medidas (COUTINHO, 1993, p. 37).

Em consequência dessas mudanças, o mercado de trabalho também sofreu transformações, o desemprego aumentou ao mesmo tempo em que surgiram novas formas de trabalho, como, por exemplo, o por meio período, o temporário, o trabalho em casa, o terceirizado, o quarteirizado, etc. Resumidamente, Gil descreve:

O capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais. Não são apenas as máquinas e equipamentos que se tornam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva (GIL, 2001, p. 39).

A globalização é um dos fatores responsáveis por grandes mudanças na área secretarial e pelo seu crescimento em todos os setores, em razão da readequação pela qual as empresas tiveram de passar para sobreviver. Disso resultaram novos deveres e responsabilidades agregados à profissão de secretariado, que passa a assumir incumbências de outros profissionais, entre as quais até mesmo a assessoria a estrangeiros. Segue-se disso que o domínio do espanhol e do inglês passou a ser exigência do mercado, além da compreensão da diversidade cultural, para a melhoria nos relacionamentos profissionais/sociais, principalmente no que diz respeito às relações internacionais, que se estão tornando constantes na rotina dessa profissão. Assim, o secretário vem ganhando oportunidades de executar tarefas mais especializadas e menos mecânicas. Bretas observa:

À medida que mais organizações cruzam fronteiras nacionais, nós iremos precisar ampliar ainda mais nossa visão de competitividade e, mais importante ainda, lidar com comportamentos diferentes. Uma economia global significa estar lidando diariamente com pessoas de outras culturas — seja por telefone, e-mail, ou em viagens profissionais ou particulares. A competição global nos forçou a reconhecer que, se nós como profissionais e as empresas em que trabalhamos quisermos sobreviver e, mais do que isto, prosperar, devemos aprender a pensar e gerenciar de maneira diferente,

precisamos conhecer as diferenças em vez de nos concentrarmos nas semelhanças (BRETAS, 2002).

A questão da transformação na profissão também é uma realidade; o secretário deixou de ser um recepcionista para ser um profissional mais participativo e responsável na organização. Comenta Carvalho<sup>5</sup>:

Ser assistente executiva [...] é estar atenta às modificações do mercado de trabalho, à evolução da profissão, às necessidades das empresas às mudanças de valores, crenças e comportamentos, e ir além, ou seja, antecipar-se a essas mudanças automotivando-se e desenvolvendo-se através de atualização contínua, ou seja, é ter competência técnica que o cargo exige, somada a sua competência social (CARVALHO apud PINHEIRO, 2005, p. 84).

Em meio às mudanças nas organizações, o convívio no ambiente de trabalho torna-se cada vez mais complicado, em consequência das constantes pressões por resultados, da concorrência e da própria natureza das pessoas, etc. Para atingir os objetivos da organização, nesse cenário, é preciso que haja perfeita harmonia entre executivo e secretário. O executivo, como gestor, espera ter um secretário atualizado, que saiba de tudo o que está acontecendo dentro e fora da empresa. “Historicamente, executivo e secretária sempre formaram uma dupla de trabalho” (GUIMARÃES, 2001, p. 295). Mesmo quando há um relacionamento de conflito entre o executivo e o profissional de secretariado, a questão está em ter competência para enfrentá-lo produtivamente e sem grandes consequências. Entretanto, é importante ressaltar que “um bom relacionamento humano com o executivo é, evidentemente, indispensável para o bom desempenho do trabalho. O primeiro passo para isso é compreender que o executivo é uma pessoa, é um indivíduo” (MEDEIROS; HERNANDES, 1999, p. 91), pois:

Uma secretária [...] altamente qualificada multiplica o tempo dos executivos. Essa profissional passou a constituir ponto-chave para um bom desempenho organizacional, auxiliando o superior em seu dia a dia de trabalho (RIBEIRO, 1990, s. p.).

Nessa relação, o profissional de secretariado deve fazer a diferença para manter a empregabilidade e garantir a credibilidade de seu trabalho perante seu

---

<sup>5</sup> Em: CARVALHO, Mireia M. J. de. Qual será o futuro dos cursos de secretariado executivo? *Revista Acadêmica de Secretariado Executivo*, Salvador, v. 1, n. 1, UCSal — Universidade Católica de Salvador, 2005.

superior; cabe-lhe, assim, fazer mais do que lhe é requisitado e ser o melhor naquilo que seu superior não faz, ou seja, tornar-se indispensável. Matos (2004, p. 15) afirma que “conhecer seus superiores, ou seja, seus objetivos, planos, ações e preocupações é uma das propriedades básicas para o profissional de secretariado que quer trabalhar em estreita colaboração com a chefia, em uma relação de confidencialidade”.

Segundo Junqueira (1999), nos Estados Unidos e na Inglaterra é comum treinamentos conjuntos de executivos e secretários, para torná-los aptos a desenvolver planos de trabalho, desempenhar melhor a comunicação e o próprio processo operacional. No Brasil, há poucas ocorrências de treinamentos desse tipo, muito embora apenas um profissional bem treinado possa dar respostas coerentes a seu superior.

## Capítulo 3

### O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO ATUANTE EM ONGS ASSOCIADAS À ABONG NO ESTADO DE SÃO PAULO

Este estudo tem por objetivo identificar a formação e a atuação do profissional de secretariado nas organizações do Terceiro Setor, já que o tema ONGs se tornou cada vez mais relevante no contexto atual, em consequência da descentralização do poder estatal e das constantes transformações ocasionadas no mercado global. Por isso, a profissionalização do Terceiro Setor passou a se tornar prioridade, em virtude da necessidade da adequada administração de recursos.

Em relação à área secretarial, na literatura nacional e estrangeira, observam-se poucos artigos, livros e pesquisas acadêmicas sobre o assunto. Ainda hoje, grande parte das publicações sobre a profissão foca as conquistas femininas dentro da área, dado o fato de muitas secretárias alcançarem postos de comando nas empresas, mas a maioria dos livros encontrados são manuais e guias práticos voltados à construção de habilidades e competências técnicas, ou seja, funções operacionais, formatação de redação comercial e tarefas de caráter repetitivo (NATALENSE, 1998; MEDEIROS; HERNANDES, 1999; CARVALHO; GRISSON, 1998).

De modo geral, quando os profissionais ou alunos dos cursos de Secretariado, precisam estudar ou analisar o seu campo, baseiam-se em autores da área de Ciências Sociais Aplicadas à Administração, pois poucos são os exemplos da profissão registrados e divulgados.

A população objeto do presente estudo foi representada pelas ONGs do Estado de São Paulo associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG).

a) Por que ONGs desse Estado? Em virtude de possuir o maior número de entidades registradas em relação aos demais Estados brasileiros (**Tabela 2**).

b) Por que entidades da ABONG? As Organizações Não Governamentais são a ramificação do Terceiro Setor que melhor o representa; a ABONG possui entre suas associadas 56 das 68.658 registradas no Estado de São Paulo. Na ABONG são encontradas diversas informações das ONGs que nortearam a coleta dos dados durante a pesquisa, tais como: endereço, telefone, e-mail, site, CNPJ, ano de

constituição, missão, principal âmbito de atuação, região de atuação, principais beneficiários/público-alvo, se utiliza trabalho voluntário e áreas temáticas de atuação das entidades. A associação foi escolhida também em virtude de sua credibilidade, atestada por sua participação no estudo que levou ao mapeamento de dados a respeito do Terceiro Setor no Brasil, denominado *Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2005*, organizado pelo IBGE e pelo IPEA entre 2002 e 2005.

**Tabela 2 — Número e porcentagem de ONGs registradas no País, por Estado.**

<b>Estados</b>	<b>Número de ONGs</b>	<b>(%) de ONGs</b>
Rondônia	2 752	0,8
Acre	1 120	0,3
Amazonas	2 908	0,9
Roraima	516	0,2
Pará	6 609	2,0
Amapá	388	0,1
Tocantins	1 871	0,6
Maranhão	8 629	2,6
Piauí	6 634	2,0
Ceará	14 588	4,3
Rio Grande do Norte	4 856	1,4
Paraíba	6 603	2,0
Pernambuco	10 061	3,0
Alagoas	2 345	0,7
Sergipe	3 078	0,9
Bahia	23 203	6,9
Minas Gerais	41 256	12,2
Espírito Santo	6 877	2,0
Rio de Janeiro	26 653	7,9
<b>São Paulo</b>	<b>68 658</b>	<b>20,3</b>
Paraná	25 472	7,5
Santa Catarina	21 771	6,4
Rio Grande do Sul	29 645	8,8
Mato Grosso do Sul	4 273	1,3
Mato Grosso	5 115	1,5
Goiás	7 728	2,3
Distrito Federal	4 552	1,3
<b>Total</b>	<b>338.162</b>	<b>100</b>

Fonte: IBGE, 2008.

### 3.1. Origem e evolução da ABONG

A ABONG é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática, pluralista, antirracista e antissexista, que agrega organizações que lutam contra todas as formas de discriminação e de desigualdade, buscando ser veículo de expressão de opiniões dessas instituições. Hoje é um importante aliado na intervenção política, na interlocução com diversas instâncias nacionais e internacionais, no controle social das ações governamentais e na articulação/reflexão sobre a forma de atuação das ONGs e dos movimentos sociais.

Fundada em 10 de agosto de 1991, a ABONG surgiu a partir da necessidade de estabelecer uma associação nacional de ONGs para representá-las coletivamente junto ao Estado e aos demais sujeitos da sociedade civil, nos planos nacionais e internacionais. A Associação promove a discussão sobre as mudanças globais, o avanço do neoliberalismo, a mundialização da cultura, a reestruturação do capitalismo, a flexibilização produtiva, a globalização da economia e as reformas do papel do Estado.

A ABONG conta com 281 entidades associadas no Brasil. Essas entidades operam nas mais diversas áreas, como: direitos humanos, políticas públicas, agrárias e urbanas, desenvolvimento regional, promoção da igualdade racial, direitos das mulheres/crianças e preservação do meio ambiente.

A ABONG atua no contexto de uma sociedade brasileira destacada pelo patrimonialismo, pelo autoritarismo, pela discriminação racial e étnica, pelo machismo e pela homofobia. Essa imagem compromete a democracia, a distribuição de renda, dos bens e serviços socialmente produzidos, bem como fragiliza o pleno exercício dos direitos humanos. No entanto, percebe-se também a existência de um setor da sociedade civil articulado politicamente, que procura ser contra esse padrão de diferentes maneiras, o que tem proporcionado a construção de novos modelos relacionados à comunicação e à informação, à diversidade de raça, gênero, cultura e opção sexual e à acessibilidade.

Esse fator reforça o papel da sociedade civil organizada, que se utiliza dos meios de comunicação de massa, do parlamento e do Poder Judiciário para atingir seus objetivos. Por isso, é essencial garantir sustentabilidade política e financeira para essas organizações, que são fundamentais para a formação de uma sociedade justa e democrática. Afinal, não será pelo caminho do crescimento econômico a



qualquer custo, dos patamares atuais de distribuição de renda e de políticas focalizantes que o País alcançará uma redução efetiva das desigualdades sociais e um desenvolvimento que, de fato, ponha fim às profundas diferenças na distribuição da riqueza nacional.

Para a realização dos seus objetivos, a ABONG desenvolve uma linha de produção e de difusão de conhecimento, entendendo que possui uma contribuição a dar à sociedade brasileira, especialmente nas temáticas prioritárias de seu trabalho. Além disso, valoriza a produção de suas associadas, dando-lhes visibilidade pública.

A ABONG é composta por uma diretoria executiva colegiada e por diretorias regionais, que, juntas, formam o Conselho Diretor da associação. Possui um escritório nacional em São Paulo e uma base em Brasília, de onde opera a equipe técnica, formada por uma assistente da diretoria e quadros nas áreas de administração, comunicação, desenvolvimento institucional, política internacional e jurídica.

Os critérios para ONGs se associarem à ABONG são: possuir CNPJ (personalidade jurídica própria como associação civil sem fins lucrativos ou fundação), ser autônomas (perante o Estado, as igrejas, os partidos políticos e os movimentos sociais), manter compromisso com a constituição de uma sociedade democrática (fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático), ter caráter público em relação aos seus objetivos/ação e ter ao menos dois anos de experiência comprovada.

O pedido de admissão é apreciado mediante o envio dos documentos a seguir: carta-proposta de filiação contendo a declaração de estar de acordo com a carta de princípios da ABONG, cópia do plano de atividades detalhado da entidade, cópia do relatório de atividades, cópia da última DIPJ (Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica), Fichas Balanço Patrimonial e Ficha de Origem e Aplicação de Recursos, cópia do seu estatuto, cópia da ata de eleição de seus dirigentes e carta de apresentação de duas ONGs associadas.

Os documentos devem ser enviados à Diretoria Regional da ABONG da localidade onde se situa a ONG. O Conselho Diretor da ABONG, que se reúne três vezes por ano, é o responsável pela apreciação dos pedidos de filiação, após a apresentação da entidade, realizada pelo Diretor Regional. Os critérios estabelecidos acima serão analisados pelo Conselho Diretor a partir da trajetória institucional da ONG solicitante e dos documentos apresentados.

Quanto à contribuição financeira à Associação, esta é anual, sendo o valor de 0,15% sobre o valor do orçamento do ano anterior, podendo ser pago em até três vezes.

### 3.2. Caracterização das ONGs associadas

No Brasil, as ONGs passaram a destacar-se mais, na década de 1980, a partir da abertura democrática, quando foram criados mais espaços à participação da sociedade.

Quando se reconstitui historicamente a trajetória das organizações que hoje estão sendo denominadas de ONGs (sejam as ONGs populares ou ambientalistas), um primeiro aspecto comum, a ser destacado, é que se trata de grupos com alguma organização formal que atuam tendo em vista a transformação de aspectos da realidade social considerados negativos (SCHERER-WARREN, 1995, p. 162).

Desde então, essa realidade vem ganhando visibilidade pública e despertando o interesse da mídia e do meio acadêmico. Ainda segundo Scherer-Warren:

Sintetizando, pode-se definir as ONGs como organizações formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global) (SCHERER-WARREN, 1995, p. 165).

À medida que as ONGs mobilizam os cidadãos a cobrarem dos governos a garantia dos seus direitos constitucionais, estas também precisam estar atentas ao fato de que não se devem restringir simplesmente à captação de verbas públicas, mas precisam também criar mecanismos de autossustentação.

A **Tabela 3** mostra a classificação nas ONGs do Estado de São Paulo de acordo com seu campo de atuação. O maior número delas está voltado para o atendimento às demandas de apoio às crianças e aos adolescentes e é de origem

religiosa. Algumas atuam nos campos da assistência social e da cultura e estabelecem contratos ou convênios com as Secretarias Municipais.

**Tabela 3 — Campo de atuação e número de ONGs no Estado de São Paulo.**

<b>Campo de atuação</b>	<b>Número de ONGs</b>
Habitação	118
Saúde	1 167
Cultura e recreação	10 313
Educação e pesquisa	4 785
Assistência social	9 496
Religião <sup>6</sup>	23 878
Associações patronais e profissionais	6 039
Meio ambiente e proteção animal	676
Desenvolvimento e defesa de direitos	7 164
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	5 022
<b>Total</b>	<b>68 658</b>

Fonte: IBGE, 2008.

Na educação, atuam em programas com meninos e meninas nas ruas, jovens e adolescentes em situação de risco face ao mundo do trabalho, da violência e das drogas, complementação escolar, formação e capacitação de profissionais da rede escolar, creches e/ou escolas de educação infantil, campanhas e programas de educação para os direitos humanos, educação para o trânsito, prevenção de doenças e da AIDS, educação ambiental, etc.

Historicamente, o movimento ambientalista foi o grande responsável pela nova organização das ONGs, na década de 1990, e pela consciência ecológica que tomou corpo com a realização da ECO-92.

Esse movimento desempenhou uma importante função no campo da educação ambiental, no desenvolvimento de programas e projetos em comunidades e escolas. No Rio, com Betinho (Herbert de Souza), surgiu ainda outro importante movimento, que mobilizou a sociedade em todo o País: a “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida” (CAMBA, 2009).

<sup>6</sup> Na visão de Merege (2000), incluem-se no Terceiro Setor as religiões, tendo em vista a importância destas em ações e movimentos sociais ao longo da história da América Latina, por isso ainda hoje os números de instituições ligadas as Igrejas continuam expressivos.

As ONGs, ao estabelecer parcerias com empresas, governos, fundações, institutos e outras organizações de fomento, estabelecem como princípio garantir sua autonomia, sua liberdade de pensamento, de ação e de movimento para desenvolver os objetivos e metas dos seus programas e projetos. Para Camba (2009), os novos desafios das ONGs são:

a) identidade: na era da globalização, é papel das ONGs instigarem no indivíduo a capacidade de “pertencer” a algum grupo social, de preservar o sentimento comunitário;

b) equidade na diversidade: hoje, pensar em democratização significa pensar em políticas sociais diferenciadas;

c) visão micro e macro da sociedade: propor uma sociedade democrática, dos pontos de vista político, social, econômico e cultural, pressupõe colaborar com o Estado para a democratização da sociedade, além de uma nova forma de produzir e distribuir bens e serviços que supere os limites da lógica do capital, publicizar o Estado, restabelecer o público e universalizar todos os valores éticos de sua própria experiência;

d) grandes dificuldades de financiamento das ONGs pequenas, especialmente por agências de fomento estrangeiras, e a dificuldade de estabelecer diálogo com os setores governamental e empresarial.

Para enfrentar esses desafios e superar as dificuldades as ONGs precisam buscar soluções estratégicas e criar novos instrumentos de gestão que garantam o cumprimento de seus objetivos institucionais.

As que tendem ao trabalho isolado dificilmente sobreviverão, pois, por maior que seja seu potencial, sempre será menor em relação às que estão em redes. De modo geral, as ONGs podem preservar o que há de melhor no Estado e no setor privado produtivo, sem necessariamente herdar seus defeitos.

### **3.3. Perfil dos profissionais e das ONGs pesquisados**

Apesar de a própria ABONG ser uma sociedade civil sem fins lucrativos e possuir uma funcionária que exerce a função de secretária, optou-se pela não inclusão da Associação entre as entidades pesquisadas, por encontrar-se num patamar diferenciado, uma vez que é a organização que congrega e divulga as

demais 56 entidades associadas no Estado de São Paulo. Em relação à função de secretariado exercida nessas entidades, os dados obtidos aparecem sintetizados na **Tabela 4**.

**Tabela 4 — Funcionários da área secretarial encontrados nas ONGs**

Descrição	Número de ONGs	(%) de ONGs
Possuem funcionários que exercem a função ou têm o cargo de secretário	16	29
Não possuem o profissional de secretariado ou que exerça a função	15	27
Não responderam	22	39
Não localizados	3	5
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

As informações sobre telefone e e-mail não foram atualizados no site da ABONG em três casos; assim, não houve nenhuma forma de contato com essas instituições.

Mesmo as ONGs que não possuem o profissional de secretariado, que não responderam e que não foram localizadas tiveram suas principais características mencionadas no Anexo.

Os dados obtidos foram analisados de forma indutiva, isto é, as conclusões gerais partiram das análises das respostas individuais de cada entrevistado, consolidadas por instituição. Dessa forma, destaca-se como principal limitação da pesquisa a possibilidade de má interpretação das respostas. O **Quadro 1** traz o resumo das respostas coletadas.

**QUADRO 1 — Organizações Não Governamentais pesquisadas**

<b>ONG</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Perfil do Entrevistado</b>	<b>Rotina de Trabalho</b>
Entidade 1	Justiça social e a mudança dos padrões culturais e religiosos, objetivando a conquista dos direitos reprodutivos e sexuais, a equidade nas relações de gênero na sociedade e na Igreja.	1993	A entrevistada já trabalhou em uma empresa de pintura na área de estamperia; na Entidade 1, começou trabalhando como diarista/faxineira, até chegar à função de auxiliar administrativa. Cursa a faculdade de Direito e pretende trabalhar com as “causas” da Entidade 1. Gosta do seu local de trabalho, pois não há muito rigor com relação ao horário de trabalho e às faltas, ou seja, possui liberdade para programar seus horários. Gosta muito do que faz, do trabalho que realiza com a equipe e de ajudar os necessitados.	A auxiliar administrativa exerce a função de secretária, juntamente com outra funcionária; elas realizam o atendimento telefônico, o agendamento de reuniões para a diretoria, a organização de publicações, a organização da biblioteca, os serviços de banco, os serviços de correios e as pequenas despesas.
Entidade 2	Contribui para a formação e a articulação de atores sociais, visando uma sociedade justa e solidária, de pleno exercício da cidadania, à luz dos princípios fundamentais dos direitos humanos e do respeito ao meio ambiente.	1981	Já trabalhou como garçoneiro, vendedora, agente de saúde, DJ e na área administrativa. Pretende começar no próximo ano a fazer a faculdade de Rádio e TV. Realizou apenas cursos profissionalizantes da área de administração.	Realiza agendamento de reuniões e de eventos, elabora planilhas e relatórios, faz o atendimento telefônico, a anotação de recados, o envio de informações por e-mail e por fax para fornecedores e prepara orçamentos para diversas finalidades.

(continua)

ONG	Objetivos	Ano de Fundação	Perfil do Profissional	Rotina de Trabalho
Entidade 3	Contribuir para o processo de redemocratização da sociedade brasileira por meio de projetos de educação para a cidadania junto a grupos populares de Campinas e região.	1987	Trabalhava anteriormente na área financeira. Gosta da área e da ONG em que trabalha; pretende continuar. Sente-se bem em ajudar as pessoas. Tem curso superior em Administração.	A secretária realiza prestações de contas (financeiras), atendimento telefônico, anotação de recados. Elabora planilhas e memorandos.
Entidade 4	Concentra-se em torno de pesquisas, publicações, seminários, documentação, grupos de estudo e assessoria, a partir da ótica dos direitos sociais e políticos, sobre temas como: violência policial e justiça, movimentos sociais urbanos, movimento sindical e agrário, políticas públicas e sociedade civil.	1976	Sempre trabalhou nesta área, mesmo em empresa privada. Informou que adora a área e pretende permanecer, mesmo que em uma ONG não haja um plano de carreira e esse tipo de organização seja um local de “difícil” crescimento profissional. Possui técnico em Secretariado e superior em Letras. É registrada como secretária.	A entrevistada trabalha na ONG desde 1996 como secretária adjunta e da equipe de projetos. Ela declara que Terceiro Setor significa o uso de recursos privados para fim público e é um caminho para a melhoria das condições de vida da população. Realiza o gerenciamento de projetos, a elaboração de planilhas, a digitação de e-mails e cartas, a organização de workshops e seminários e arquivos eletrônicos e físicos.

(continua)

ONG	Objetivos	Ano de Fundação	Perfil do Profissional	Rotina de Trabalho
Entidade 5	O fio condutor central que percorre a atuação da Entidade 5 é o compromisso com a defesa e a promoção de uma educação pública de qualidade. A entidade contribui para o desenvolvimento humano e comunitário sustentável por meio da concepção e implementação de metodologias e programas no âmbito das políticas públicas de educação, cultura e assistência social.	1987	Este é seu primeiro emprego. Quer trabalhar na área em que está estudando, que é a administração. Não possui formação na área, fez o curso superior em Administração e fez técnico em Informática.	A secretária recepciona pessoas, faz o atendimento telefônico, o agendamento de salas para reuniões e a solicitação de motoboys. Contra o almoxarifado e os protocolos.
Entidade 6	É um centro de assessoria político-pedagógica, no campo da educação popular, que atua junto aos oprimidos que se dispõem a um processo de luta e organização, visando o resgate do espírito de militância e o fortalecimento dos movimentos populares.	1978	Já trabalhou em laboratório de homeopatia. Está aposentada e gostaria de trabalhar com artesanato. Apesar da idade, não se sente discriminada no trabalho. Não tem formação acadêmica nem técnica.	Na entidade há mais três secretárias, e a entrevistada disse que trabalha com o atendimento de pessoas, de telefone e fax, o agendamento de cursos e a anotação de recados.

(continua)



ONG	Objetivos	Ano de Fundação	Perfil do Profissional	Rotina de Trabalho
Entidade 7	Contribui com a integração e a inclusão social de moradores de favelas e habitações precárias, pessoas em situação de rua e catadores de material reciclável, visando a melhoria de suas condições de vida, mediante processos de educação popular, defesa de direitos e intervenção nas políticas públicas, priorizando a região central da cidade de São Paulo.	1988	Começou na ONG como voluntário somente; com o passar do tempo deixou o seu antigo trabalho para se dedicar à organização. Gosta do que realiza e pretende continuar. Possui formação superior em Engenharia Civil e alguns cursos administrativos.	O secretário disse que todos realizam um pouco de atividades como gerenciamento de projetos, atendimento telefônico, agendamento de reuniões e relações públicas. Esse profissional trabalhou em área administrativa e como engenheiro civil.
Entidade 8	Defende os direitos sexuais e reprodutivos dos adolescentes e jovens.	1989	Já trabalhou como secretária na ABONG. Informou que gosta da área e que pretende continuar. Possui formação superior em Letras e Secretariado.	Realiza toda a atividade de secretaria (agendamento de reuniões e programações, reservas de avião e hotel) e logística (entrada e saída de material).
Entidade 9	Tem como intuito combater o racismo e o sexismo, e de valorizar e promover as mulheres negras, em particular, e a comunidade negra em geral.	1988	Já trabalhou em consultório dentário. Gosta da ONG, pois os funcionários conseguem dividir igualmente as tarefas (trabalho em equipe).	A recepcionista realiza os trabalhos secretariais de atendimento pessoal e telefônico e elabora documentos.

(continua)

<b>ONG</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Perfil do Profissional</b>	<b>Rotina de Trabalho</b>
Entidade 10	Defende os direitos humanos e a integração das pessoas portadoras de HIV.	1985	Não informou.	A secretária não estava autorizada a responder ao questionário.
Entidade 11	Busca alternativas de qualidade de vida, tanto no âmbito social como no da saúde física e mental, a toda pessoa portadora do HIV/AIDS, promove a integração social dos portadores entre si e com seus familiares, amigos e profissionais de diferentes áreas.	1990	Percebe, em relação a outros lugares, mais flexibilidade no horário e da forma de trabalho.	O próprio diretor da organização realiza as atividades secretariais, como o agendamento de reuniões e o atendimento telefônico.
Entidade 12	A organização luta para diminuir o impacto da epidemia do HIV/AIDS na sociedade, com foco em prestação de serviços para a comunidade, ativismo, comunicação e prevenção, com alcance local, nacional e internacional.	1989	Já trabalhou como segurança e cobrador de ônibus. Começou como voluntário da ONG. Tem formação de protético e pretende atuar na área. Fez alguns cursos de atendimento ao público, recursos humanos e telefonia, depois que começou a trabalhar na instituição.	O secretário atualiza o site, convoca para os encontros realizados toda quinta-feira, recepciona os visitantes, lida com o atendimento telefônico, agenda a programação e verifica os e-mails.

(continua)

ONG	Objetivos da instituição	Ano de Fundação	Perfil do Entrevistado	Rotina de Trabalho
Entidade 13	Desenvolve trabalho sócio-cultural com a população da Zona Noroeste de Santos. Conta com oficinas e cursos de percussão, dança, audiovisual, artes cênicas, customização, moda com materiais reciclados e educação ambiental, atendendo 200 pessoas da região e de Cubatão. O Instituto objetiva capacitar pessoas para serem profissionais da arte (música, teatro, etc.).	2002	A secretária já trabalhou como aprendiz na mesma área. Pretende continuar na área e disse que ama o que faz. Sente menos competição. Não possui formação na área, mas pretende obtê-la.	A secretária realiza atendimento presencial e telefônico, agendamento de oficinas e de reuniões. Também cuida do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos.
Entidade 14	Promove a formação continuada de educadores por meio da qualificação dos seus profissionais. Atua em instituições educacionais (ONGs, escolas, agências governamentais) que atendem crianças de baixa renda, oferecendo suporte técnico para gerar conhecimento por meio de sites, vídeos, publicações, além de contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas na educação.	1986	Antes de trabalhar na ONG, trabalhou em uma farmácia. Acredita que, como foi seu primeiro emprego, lá pôde desenvolver suas habilidades, principalmente na área comercial e no atendimento ao público. Não possui formação em Secretariado, mas no curso superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Finanças, que concluiria em dezembro de 2010.	A secretária atua com a programação de agenda, atendimento telefônico, organização de arquivo, acompanhamento de reuniões, correção e aprovação de cartas e documentos, solicitação de hospedagens e passagens aéreas.

(continua)

ONG	Objetivos da instituição	Ano de Fundação	Perfil do Entrevistado	Rotina de Trabalho
Entidade 15	Oferecer educação ambiental para a construção de sociedades sustentáveis.	1992	Trabalhou doze anos em outra empresa, no setor administrativo. Pretende continuar na área de administração. É técnico em secretariado.	O profissional contatado trabalha basicamente com os aspectos administrativos e financeiros, o atendimento telefônico e o controle de cheques; não realiza agendamentos. Informou que na entidade não há pessoas trabalhando especificamente na área de secretariado.
Entidade 16	Lutar pela redemocratização do País, com foco na equidade de gênero, por meio do desenvolvimento de projetos educativos voltados à população feminina, visando a atribuição de poder às mulheres para a conquista de uma sociedade baseada na equidade, na justiça e na sustentabilidade.	1983	Sempre trabalhou na área administrativa. Gosta do que faz e pretende continuar realizando essa função na ONG. Possui técnico em Secretariado.	A secretária administra o departamento financeiro, o atendimento telefônico, a triagem de e-mails, organiza a visita do público à ONG, faz o agendamento e cuida de toda a logística de eventos.

A primeira questão, “Qual é a sua rotina de trabalho?”, serviu para comparar a rotina de trabalho do entrevistado com a levantada pela revisão bibliográfica e verificar se havia alguma especificidade em relação ao Terceiro Setor. Constatou-se que as atividades consistiam basicamente no atendimento de telefone e fax e no atendimento ao público, na elaboração de planilhas e documentos, na organização e manutenção do arquivo, no acompanhamento e agendamento de reuniões, viagens e eventos, no controle de funcionários (RH), na pesquisa na internet, na comunicação entre colaboradores, financiadores e fornecedores, na gestão do protocolo e do almoxarifado e nos controles financeiros. Tais atividades não diferem das exigidas por organizações dos setores público e privado; entretanto, apesar de relatada a captação de recursos no levantamento bibliográfico, em nenhum momento essa atividade foi citada pelos profissionais indagados.

Com a questão “Como foi a sua vida profissional anterior a este trabalho?” pretendia-se conhecer o passado profissional dos entrevistados, principalmente se vinham do setor público e/ou do privado, de forma, também, a que pudessem responder as questões 4 e 5. Foi observado que grande parte deles já possuía experiências em outros setores.

A pergunta “Qual é o seu grau de escolaridade?” pretendia levantar a porcentagem de funcionários que detinham o cargo de secretário, em conformidade com a Lei n.º 9.261, de 10/1/96, que regulamenta a profissão e o grau de instrução de forma geral. Em relação à formação, foram obtidos os dados sintetizados na **Tabela 5**.

**TABELA 5 — Formação acadêmica dos secretários das ONGs pesquisadas.**

<b>Formação (concluída/andamento)</b>	<b>(%) dos entrevistados</b>
Técnico em Secretariado	12,5
Técnico em outras áreas	19,0
Superior em Secretariado	12,5
Superior em outras áreas	31,0
Não possui formação	6,0
Não informou	19,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Em dois casos, as funcionárias possuíam tanto curso técnico quanto superior, sendo apontadas em ambos os itens. Foi também observado na pesquisa que

apenas uma profissional possuía o cargo de secretária; os demais apenas exerciam a função, embora observe-se na pesquisa que 12,5% dos entrevistados tinham formação técnica na área secretarial, mesma porcentagem dos que possuíam formação superior em Secretariado. Para maior clareza, vale a pena observar, com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que:

a) Função é o termo utilizado normalmente para indicar o conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização;

b) Cargo habitualmente indica a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferidas. É aquele registrado no contrato de trabalho.

A questão “O que significa Terceiro Setor para você?” pretendia saber qual é o grau de conhecimento do indivíduo em relação ao Terceiro Setor. As respostas apontaram que apenas 18% dos secretários souberam definir a expressão; os demais entrevistados não souberam ou falaram sobre a própria instituição ou sobre o público-alvo atendido.

A intenção da questão “Pretende continuar trabalhando em ONGs?” era saber o grau de satisfação do funcionário em relação à cultura organizacional. Com base nas respostas da questão anterior, a pergunta foi reformulada, trocando o termo Terceiro Setor por ONGs, para que houvesse respostas mais precisas. Dois itens muito destacados nas entrevistas foram o modo e o ambiente de trabalho, caracterizados pela flexibilidade de horário de trabalho, por maior informalidade dos processos organizacionais, por menor competição e trabalho em equipe. Em razão dessas condições, 38% dos entrevistados, se pudessem optar, continuariam a trabalhar em organizações não governamentais, pois alegam que nessas organizações há um ambiente de trabalho mais agradável e menos competitivo, além de maior respeito aos profissionais. Foi mencionada ainda nas entrevistas uma característica importante das pessoas que trabalham nessas organizações: a vontade e o empenho em ajudar o semelhante.

Neste sentido, comenta Merege (2000), o setor tem oferecido cada vez mais vagas. A filantropia demanda mão de obra intensiva. Não é possível introduzir tecnologias modernas que substituam o trabalho humano no trato com as pessoas.

## ANÁLISE DE DADOS

O secretariado vem-se consolidando como uma profissão de caráter intelectual e de múltiplas funções, atuando em todos os segmentos e níveis estruturais das empresas, de forma dinâmica e polivalente. Por isso, seria muito valiosa e enriquecedora a sua participação nas ONGs. Entretanto, essa hipótese não foi confirmada por este estudo, pois o levantamento realizado com as ONGs associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais no Estado de São Paulo constatou que das 53 ONGs contatadas apenas 16 delas, ou seja, 29%, utilizavam os serviços de um profissional de secretariado. Isso, de um lado, contradiz o levantamento bibliográfico, que fala da importância desse profissional dentro das organizações de um modo geral.

Outro fato percebido foi que nas ONGs de maior porte (**Tabela 6**), ou seja, com o valor orçamentário mais elevado, o número de profissionais de secretariado era maior. Supõe-se que nessas instituições a estrutura organizacional tende a ser mais clara e específica, em relação: à definição dos departamentos, dos cargos, das funções e das atividades de assessoria (na qual se enquadra o profissional de secretariado) etc, para garantir o adequado gerenciamento da instituição. Em contrapartida, nas ONGs de pequeno porte, em que a estrutura organizacional é informal, os funcionários são mais fortemente empregados nas atividades fins, deixando uma pequena parcela de mão de obra em atividades de apoio e assessoria, conforme observa Silva (2002).

**TABELA 6 — Número e porcentagem de ONGs que possuem secretários, de acordo com o valor orçamentário anual.**

Valor orçamentário anual	N.º de ONGs que possuem secretários	% de ONGs
De R\$ 100.001 a R\$ 300.000	2	12,5
De R\$ 300.001 a R\$ 600.000	3	18,8
De R\$ 600.001 a R\$ 1.000.000	5	31,3
Não informaram	6	37,5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ABONG, pesquisa de perfil das associadas no Estado de São Paulo.

É importante ressaltar que estrutura organizacional, para Oliveira (2002, p. 84), é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando alcançar objetivos e resultados estabelecidos e que apesar de algumas ONGs possuírem valor orçamentário maior que R\$ 1.000.000,00, há isenção fiscal na grande maioria dos casos, pois tais organizações são legalizadas sob a forma de sociedades civis sem fins lucrativos.

O Regulamento do Imposto de Renda estabelece certas condições para que essas entidades gozem de isenção fiscal do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Vale salientar que a não obediência a tais condições pode implicar a taxaço pelo Imposto de Renda e pela Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, como se a ONG punida fosse uma empresa com fins lucrativos (CONSULTOR FISCAL, 2011).

Basicamente são consideradas entidades sem fins lucrativos as que não apresentam superávit ou, caso apresentem, o destinam integralmente à manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais. Caracterizam-se como isentas as entidades de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os ponham à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos.

Outra observação sobre as ONGs que deve ser mencionada é em relação aos registros de cargos, em conformidade com a Lei n.º 9.261, de 10/1/96, que regulamenta a profissão de secretariado. Segundo a pesquisa, apenas uma funcionária era registrada como secretária, ou seja, possuía o cargo; os demais entrevistados apenas exerciam a função. Isso indica que esses profissionais estão exercendo a função sem atender à legislação específica da área, que exige a formação técnica ou superior em Secretariado, e mesmo aqueles que possuíam tais formações não eram registrados devidamente, o que ocasiona um enfraquecimento da categoria.

Foi percebido que em duas ONGs de pequeno porte e em uma considerada de forte influência na área ambiental, as telefonistas não possuíam muita informação sobre a estrutura hierárquica da organização e não sabiam especificar quem era secretário ou exercia a função. Nota-se ainda certo amadorismo e falta de preparo dos funcionários, o que, de acordo com Falconer (1999), é uma característica inerente à gestão das organizações do Terceiro Setor, decorrente, principalmente,



da resistência à adoção de modelos mais estruturados, mantendo estilos próprios de gestão, constituídos ao longo de sua existência.

Essas organizações não se dedicam a administrar no sentido clássico (TENÓRIO, 1999). Durante a pesquisa nas instituições foi percebido que uma parte dos profissionais eram militantes ou voluntários comprometidos com os ideais dessas ONGs que se tornaram funcionários. Se, por um lado, tal informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, por outro dificulta a gestão das mesmas, visto que, por serem mais participativas, tendo por hábito o trabalho em equipe, muito comum nas organizações do Terceiro Setor, as funções e responsabilidades de seus membros não são claramente definidas.

Essa característica pode acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações em que não se sabe exatamente “quem deve fazer” ou “o que deve ser feito”. Nesses casos corre-se, ainda, o risco de promover retrabalhos ou, simplesmente, de que determinadas atividades deixem de ser executadas, o que reforça as dificuldades decorrentes do fato de que nessas entidades a hierarquia e a departamentalização não são estruturadas.

Alem disto, foi verificado, por exemplo, que apenas uma das pessoas contatadas (funcionária da Entidade 10) não pôde responder ao questionário, por não estar autorizada, enquanto as demais não pediram autorização para seus superiores para realizarem a entrevista, o que demonstra a falta de relações formais de subordinação, de hierarquia clara de autoridade, de sistema de procedimentos e de políticas internas na instituição.

De acordo com Bose (2004), a flexibilização e a informalidade das organizações do Terceiro Setor sobre a gestão de pessoas, ocasionadas pela ausência de controles e de regulamentos rígidos parece estar associada ao ambiente favorável de trabalho, que é fundamental para a fixação de profissionais e de voluntários. Porém, essa falta de padrões rígidos pode levar a situações nas quais mesmo as pessoas consideradas menos qualificadas permaneçam na organização.

Ainda em relação aos recursos humanos, a pesquisa FASFIL 2005 (IBGE, 2008) mostra a representatividade das pessoas contratadas pelas organizações sem fins lucrativos (**Tabela 7**), que ainda tende a aumentar, visto que o Estado está deixando de contratar e o setor privado realiza constantes cortes e enxugamento no quadro de funcionários.

**Tabela 7 — Classificação das ONGs e número de funcionários.**

<b>Classificação</b>	<b>Número de funcionários</b>
Habitação	100
Saúde	164 263
Cultura e recreação	47 390
Educação e pesquisa	145 693
Assistência social	84 709
Religião	30 074
Associações patronais e profissionais	33 021
Meio ambiente e proteção animal	757
Desenvolvimento e defesa de direitos	25 125
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	22 580
<b>Total</b>	<b>553 712</b>

Fonte: IBGE, 2008.

Apesar de o Terceiro Setor estar em franco progresso na geração de postos de trabalho foi percebido muita desconfiança e até certo receio por parte dos entrevistados sobre a real intenção do questionário/entrevista. Observa-se que 39% das ONGs não responderam ao questionário, provavelmente sentiram que seu emprego estava ameaçado.

Notou-se também que apesar do secretariado ser uma área dominada por mulheres, os homens também tem conquistado seu espaço, como demonstrado na pesquisa, pois, no universo de 16 organizações que possuíam profissional de secretariado, 2 funcionários eram do sexo masculino, o que caracteriza melhor aceitação da diversidade.

Percebeu-se durante as entrevistas e visitas às organizações a diversidade de recursos humanos dessas instituições: grande número de mulheres, homossexuais, portadores de deficiência e negros. Além disso, há também diversidade na formação acadêmica, em razão das diferentes necessidades que cada ONG atende. Um exemplo é o da Entidade 6, na qual a funcionária, que já é aposentada, não se sente discriminada na Instituição, devido à sua idade.

Cada vez mais o Terceiro Setor se profissionaliza e vem atraindo diversos profissionais de diferentes áreas, para atuar como voluntários ou como colaboradores das mesmas; conforme a necessidade, diferentes especializações são requeridas. Por exemplo, a Entidade 7 possui um secretário cuja formação acadêmica é a engenharia civil, pois seu grupo de trabalho atua na reciclagem de

material, levando à necessidade de conhecimento específico sobre a triagem e o reaproveitamento do material em outros produtos.

Em relação a fonte de pesquisa, foi necessário utilizar o site da ABONG para relacionar as organizações que seriam consultadas; em três casos, os telefones, endereços e emails das ONGs estavam desatualizados. Segundo a secretária da ABONG, a responsabilidade pela atualização dos dados pertence às próprias instituições; se ocorre uma mudança de telefone ou endereço, cabe à entidade informar à ABONG e solicitar a atualização na web. Assim, se a intenção do site é encurtar a distância entre a organização que procura um apoiador e o investidor social que procura parceiros para determinada causa, a ferramenta não atende completamente à demanda, pois, para que isso ocorra, é preciso manter um arquivo sempre atualizado, com os dados dos doadores, o histórico de suas doações, etc., como também os dados financeiros da entidade devidamente comprovados, como defende Cicca (2009).

O mesmo se aplica a ONGs que precisam ser financiadas (**Tabela 8**); a não atualização desses dados ocasiona perda de recursos, ainda mais pelo fato de que a organização paga uma taxa para permanecer associada.

**Tabela 8 — Fontes e porcentagem das ONGs que dependem de financiamento.**

<b>Fontes de financiamento</b>	<b>% ONGs que dependem de financiamento</b>
Agências internacionais de cooperação	17
Comercialização de produtos e serviços	10
Doações de indivíduos	8
Órgãos governamentais federais	11
Empresas, fundações ou institutos empresariais	8
Outras fontes de financiamento	11
Órgãos governamentais municipais	8
Órgãos governamentais estaduais	11
Contribuições associativas	7
Agências multilaterais e bilaterais	1
Não informaram	7
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: ABONG, pesquisa sobre o perfil das associadas no Estado de São Paulo, 2010.

Enfim o Terceiro Setor tem oferecido cada vez mais vagas, pois com o crescimento das organizações sem fins lucrativos, a possibilidade de emprego

nessas entidades também aumenta, entretanto a filantropia demanda mão de obra intensiva, o que gera a necessidade de pessoas qualificadas.

Como sugestão para futuras pesquisas, é preciso reforçar os estudos sobre a formação acadêmica das pessoas que pretendem atuar nas organizações do Terceiro Setor, isto porque a área possui diversas particularidades e os temas relacionados com: a ética, a política, a eficiência e a produtividade, em relação à gestão de projetos sociais, devem ser o foco da grade curricular das instituições de ensino, para que os novos profissionais estejam preparados, para garantir o adequado gerenciamento de recursos e deste modo assegurar a sobrevivência das ONGs em que vão trabalhar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor possui um importante papel político, social e econômico, por meio principalmente da atuação das ONGs na provisão de serviços sociais para a população, uma vez que o Estado não consegue atender a todos, possibilitando a transformação social necessária para aumentar a qualidade de vida das pessoas.

Por isso a necessidade de profissionalização em organizações do Terceiro Setor vem aumentando e exigindo maior grau de qualificação de seus funcionários e inclusive de seus voluntários, assim como nas instituições públicas e privadas. O profissional precisa ter habilidade para trabalhar em equipe, resiliência para enfrentar possíveis problemas que possam surgir no decorrer das etapas de implantação e execução dos projetos, capacidade de liderança, habilidade no relacionamento interpessoal e principalmente comprometimento com os objetivos da entidade.

O Terceiro Setor brasileiro, em decorrência da forma como foi constituído, apresenta peculiaridades que trazem como consequência necessidades e aspectos de gestão diferenciados, inclusive quanto à gestão de pessoas. Deste modo, por exemplo, os funcionários, normalmente, são recrutados a partir da indicação de terceiros, de membros da organização e de pessoas assistidas pela entidade. Assim, os critérios de qualificação para o trabalho mostram-se menos rígidos. Privilegia-se a boa formação geral; a formação específica é menos relevante, pois ainda há uma carência de profissionais com experiência no setor.

Em relação ao perfil dos profissionais, este caracteriza-se pela vontade de ajudar o semelhante, pela promoção de mudanças sociais, pelo trabalho em equipe, pela valorização da possibilidade de as pessoas trabalharem em prol de uma causa social, pelo espírito de solidariedade e pela construção de um ambiente de trabalho agradável. Pelo fato de essas entidades serem menos burocráticas e possuírem profissionais de diferentes áreas, que atuam como voluntários ou colaboradores são requeridas diferentes especializações, conforme a necessidade da organização.

A importância do Terceiro Setor já é refletida nas Faculdades/Universidades, pois foi constatado durante o levantamento bibliográfico e nas pesquisas em sites de algumas IES que já há preocupação de incluir em sua grade curricular uma disciplina específica sobre o Terceiro Setor, independentemente do curso.

Há também a percepção de que, melhorando a imagem do Terceiro Setor perante a sociedade, cada cidadão, convencido de seu valor, será um multiplicador, facilitando inclusive o trabalho de inserção social dos marginalizados. Neste sentido, a avaliação de programas sociais consiste num importante instrumento estratégico, que proporciona informações substantivas para provocar mudanças no cenário social.

O Terceiro Setor merece continuar a ser estudada com maior profundidade, como forma de auxiliar as organizações, que em sua maioria são pequenas e necessitam imensamente do saber cultivado no meio científico. Em relação à formação acadêmica do secretário, as competências desejáveis podem ser desenvolvidas durante o curso, e esse desenvolvimento pressupõe o estudante como sujeito de sua aprendizagem, de seu próprio processo de formação.

O aluno deve contribuir para o enriquecimento dos temas e das abordagens desenvolvidos durante essa formação, porque a identidade do ser profissional (secretário ou não), em uma sociedade globalizada, tem de ser construída passo a passo (nada se constrói de uma só vez, muito menos apenas ao longo da formação), levando em conta o diálogo com outros indivíduos da própria região, do Estado, do País e talvez do mundo todo.

Para concluir, é preciso dizer que o Terceiro Setor ainda tem muito para crescer, em tamanho, em conhecimento, em número de pessoas atendidas, em número de projetos, em número de funcionários contratados, mas principalmente em relação à profissionalização, para que as atividades sejam executadas com sucesso e propiciem o aumento da qualidade de vida da população. Logo, os profissionais de secretariado, entre os quais se inscreve a pesquisadora, devem entender que o Terceiro Setor é uma grande oportunidade a ser explorada, sendo necessário, para tanto, entendê-la e para que as organizações promovam o surgimento de um ser humano efetivamente mudado e transformado em um cidadão, inserido na sociedade em que vive, é necessário que as próprias organizações tenham consciência da qualidade dos resultados que alcançam, e, atingindo efetivamente seus objetivos, tenham realmente a possibilidade de mudar a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Maria Ester Cambrea. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Pulsar, 2002.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. **Código de ética**. São Paulo: Negócio, 2002.
- ASHOKA, Empreendedores Sociais; MACKINSEY, Cia. Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária: um guia prático**. São Paulo: Editora Senac, 2004.
- BITTENCOURT, Cláudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOSE, Mônica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 2004.
- BRASIL, República Federativa do. **Código de ética e conduta do profissional de secretariado**. Diário Oficial da União, Brasília, 7 jul. 1989.
- BRASIL, República Federativa do. **Lei n.º 8.689, de 27 de julho de 1993**. Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 28 jul. 1993.
- BRASIL, República Federativa do. **Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996**. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2.º, o caput do art. 3.º, o inciso VI do art. 4.º e o parágrafo único do art. 6.º da Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9261.htm)>. Acesso em: 23 dez. 2010.

BRASIL, República Federativa do. **Medida provisória n.º 813, de 1.º de janeiro de 1995**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1.º jan. 1995.

BRETAS, Patrícia. **A importância de ser multifuncional em um mundo de negócios global**. 2002. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/cons\\_0212.htm](http://www.fenassec.com.br/cons_0212.htm)>. Acesso em: 22 mai. 2010.

CAMBA, Salete Valesan. **ONGs e escolas públicas: uma relação em construção**. São Paulo: Editora Paulo Freire, 2009.

CARVALHO, Antonio Pires da Silva; GRISSON, Diller. **Manual do secretariado executivo**. 2 ed. revisada. São Paulo: D’Livros, 1998.

CARVALHO, Corália Maria Sobral; FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos. **A importância do marketing na captação de recursos para o terceiro setor**. UNIT – Universidade Tiradentes (SE). Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, Brasília/DF, 4-6 jul. 2009.

CARVALHO, Mireia M. J. de. Qual será o futuro dos cursos de secretariado executivo? **Revista Acadêmica de Secretariado Executivo**. Salvador, v. 1, n. 1, UCSal – Universidade Católica de Salvador, 2005.

CEETEPS, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **Cursos superiores de tecnologia**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/cursos/fatec>>. Acesso em: 23 dez. 2010.

CEETEPS. **Cursos técnicos**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/cursos/etec>>. Acesso em: 23 dez. 2010.

CICCA, I. **Captação de recursos: fontes distintas exigem estratégias diferentes**. 2009. Disponível em: <[http://www.guiame.com.br/m5.asp?cod\\_noticia=254&cod\\_pagina=1082](http://www.guiame.com.br/m5.asp?cod_noticia=254&cod_pagina=1082)>. Acesso em: 13 ago. 2009.



- CONSULTOR FISCAL. **A isenção fiscal das ONGs**. Disponível em: <<http://www.consultorfiscal.com.br/frames/assuntos/societarias/societarias09.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2011.
- COUTINHO, L. et al., **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1993.
- DEFOURNY, E. **Economía social**: un balance internacional. Valencia: CIRIEC, 1998.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DIMENSTEIN, G. **Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação**. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>>. Acesso em: 13 ago. 2009.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FALCONER, Andrés. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Tese de Doutorado. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 1999.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FORBES. **The World's Billionaires**. 2010. Disponível em: <[http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010\\_The-Worlds-Billionaires\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_The-Worlds-Billionaires_Rank.html)>. Acesso em: 28 set. 2010.

FRANCO, Augusto. **Terceiro Setor, a nova sociedade civil e seu papel estratégico para o desenvolvimento**. São Paulo: AED, 2003.

GARCIA, Elisabeth Virag. Um estudo sobre a profissional secretária a partir da análise do discurso. **Revista Unicsul**, São Paulo, n. 8, p. 71-82, dez. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, MARIA, H. B. **Ética e trabalho**. São Paulo: Editora Senac, 1996.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretária moderna**. São Paulo: Érica, 2001.

HITT, Michael. A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1997. **Exame Nacional de Cursos: Relatório-Síntese**. Brasília: INEP, 1997.

IRMANDADE DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SANTOS. **História da Santa Casa da Misericórdia de Santos**. Disponível em: <<http://www.scms.com.br/historia.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Executivo e secretária: por que juntos?** 1999. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br/artigos/art99.htm>>. Acesso em: 21 set. 2010.

KANITZ, Stephen. **O que é terceiro setor?** Disponível em: <[www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm](http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm)>. Acesso em: 5 jul. 2009.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

LINKEMER, Bobbi. **Secretária eficiente.** São Paulo: Nobel, 1999.

LISSNER, Ivar. **Assim viviam nossos antepassados.** 5. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1968.

LOTTA, Gabriela S.; MARTINS, Rafael, D. **Capital social e redes sociais:** uma alternativa para análise da política pública de educação em Icapuí-CE. XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba (PR). Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

MANZIONE, Sydney. **Marketing para o Terceiro Setor.** São Paulo: Novatec, 2006.

MATOS, Madalena. **Secretária (o): tudo começa assim...** Fortaleza: Premium, 2004.

MEC, Ministério da Educação. **Instituições de Ensino Superior e cursos cadastrados.** Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2010.

MEC, Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES 102/2004, de 11 mar. 2004.** Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0102.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

- MEC, Ministério da Educação. **Resolução n.º 3, de 23 jun. 2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2010.
- MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sônia. **Manual da secretária.** São Paulo : Atlas, 1999.
- MELO NETO, Paulo Francisco; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MEREGE, Luiz Carlos. Filantropia e universidade. In: Seminário Realidades y Perspectivas del Tercer Sector en America Latina y Europa, Anais. Buenos Aires (Argentina): Asociación de Recreación y Cultura Italiana, 2000, p. 165-213.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social.** Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações.** 9 out. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 10 set. 2010.
- NATALENSE, Liana. **A secretária do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, José Teixeira de. **A fascinante história do livro.** Vol. III – Idade Média. São Paulo: Livraria Kosmos Editora, 1987.
- PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática.** 3. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

- PINHEIRO, Jéssica Rudolph. Ética e comunicação: competências fundamentais para a secretária executiva das multinacionais. **Secretariado Executivo em Revist@**. Passo Fundo, v. 1, p. 71-85, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.upf.com.br/secretariado/index.php?option=content&task=view&id=77>>. Acesso em: 28 dez. 2010.
- REICH, Robert B. **O trabalho das Nações**: preparando-nos para o capitalismo do século 21. Trad. Claudiney Fullmann. 2. ed. São Paulo: Educator, 1994.
- RIBEIRO, Marly Wild Mendes. **Profissão: secretária**. Porto Alegre: Tchê, 1990.
- RIBEIRO, Nilzenir de Lourdes Almeida. **Secretariado: do escriba ao gestor**. Um estudo sobre o novo perfil do profissional de Secretariado. São Luís: [s.n.], 2005.
- SÁ, Antônio Lopes. **Ética profissional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SABINO, Rosimeri Ferraz. **A profissão de secretário executivo no Brasil**: políticas para formação e emprego. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação). Universidade São Marcos. São Paulo, 2006.
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In Search of the Non-Profit Sector I: The Question of Definitions. **Voluntas** v. 3, n. 2, Manchester University Press, 1992.
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **The emerging sector**: an overview. The Johns Hopkins University, 1994.
- SCHERER-WARREN, Ilse. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In: **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania**. São Paulo: Cortez, 1995.
- SETEC, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia**. 2010. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=5362&Itemid=>](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5362&Itemid=>)>. Acesso em: 11 fev. 2011.

- SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da. **Gestão e estrutura organizacional**. São Paulo: FEA, 2002.
- SPEAK, A.; MCBRIDE, B.; SHIPLEY, K.. **Captação de recursos**. Da teoria à prática. Trabalho baseado em United Way of Canada. Canada: Graphbox Coran, 2002. Disponível em: <<http://www.movimentoglobal.org.br>>. Acesso em: 13 ago. 2009.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**. Principais funções gerenciais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência: os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- WOOD JUNIOR, Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO**

Perfil das ONGs associadas à ABONG que não possuem profissional de secretariado, que não responderam ao questionário ou cujas informações não foram atualizadas no site da ABONG

## **Organizações que não possuem profissional de secretariado**

1) Entidade 17: nasceu em 1991, mediante uma parceria entre a USP e a Fundação Rockefeller, para implementar no Brasil o Programa LEAD. Ao longo dos anos, passou a desenvolver ações de maneira autônoma, agregando aos conteúdos de formação a discussão de questões socioeconômicas, culturais e políticas para um mundo sustentável.

2) Entidade 18: com sede em Genebra, a filial brasileira surgiu em 2001 e atua no combate à pobreza, enfrentando suas causas estruturais em regiões rurais e urbanas de baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

3) Entidade 19: fundado em 1985, oferece atendimento em saúde sexual e reprodutiva, saúde mental, para significativa parcela de mulheres de baixa renda do município de São Paulo que não têm acesso a outro tipo de serviço e para jovens que buscam um atendimento aberto, compreensivo e humanizado que preserva sua intimidade.

4) Entidade 20: fundada em 1989, é uma organização não governamental que atua na defesa dos direitos humanos, combatendo especificamente violações cometidas em estabelecimentos de privação de liberdade de adultos e de adolescentes (como delegacias, presídios, penitenciárias, unidades de internação de adolescentes, etc.) e por agentes do Estado encarregados do controle da violência. É formada por um grupo de personalidades proeminentes da sociedade civil: políticos, juristas, religiosos, autoridades públicas, escritores, intelectuais, etc., filiados a diferentes ideologias e partidos políticos, que têm em comum o ideal da cidadania e do Estado de Direito.

5) Entidade 21: é um movimento de educação popular integral e promoção social que desde 1981, impulsionado pela fé cristã, se dirige de forma coparticipativa aos setores empobrecidos, principalmente crianças e jovens. Privilegiando situações de carência provocadas por razões étnicas, culturais, de gênero ou por necessidades educativas especiais, provoca o envolvimento de pessoas, grupos e instituições em torno do desafio de construir um projeto de transformação baseado nos valores de justiça, participação e solidariedade.



6) Entidade 22: no Brasil, surgiu em 1990, com o objetivo de lutar pela preservação da natureza, pela conservação de biodiversidade em todas as suas formas e pela promoção da paz.

7) Entidade 23: desde 1989 contribui para a construção de conhecimento e implementação de ações críticas e inovadoras em relação à sexualidade, nos âmbitos da educação, da saúde e da comunidade, visando o bem-estar dos indivíduos.

8) Entidade 24: fundado sob a liderança de Franco Montoro em 1981, visa contribuir para a construção e o fortalecimento de uma cultura de direitos humanos, cidadania ativa, democracia participativa e solidária, por meio da organização, conscientização e mobilização de setores da sociedade, a partir das realidades locais e regionais.

9) Entidade 25: a criação desta entidade em 2001 foi fruto da trajetória e amadurecimento dos movimentos de mulheres em direção a uma comunicação mais democrática, plural, não sexista e não racista. Desenvolve projetos sobre direitos da mulher e meios de comunicação de massa.

10) Entidade 26: reúne desde 1992 educadores do mundo todo que pensam e projetam uma educação como prática da liberdade. A organização aproxima pessoas e instituições que trabalham em torno de suas ideias, pesquisas e práticas nos campos da educação, da cultura e da comunicação que contribuam para a construção de uma sociedade mais democrática e socialmente mais justa.

11) Entidade 27: surgiu em 1995. Iniciada pela articulação do sociólogo Herbert de Souza para o enfrentamento da fome, da miséria e de todo tipo de discriminação, promove a sensibilização e a mobilização do conjunto da sociedade, para estabelecer parcerias compromissadas com a construção de políticas de direitos no País.

12) Entidade 28: é a entidade sucessora do Centro Ecumênico de Documentação e Informação (CEDI). Fundada em 1994, contribui para a constituição e efetivação de direitos educativos e da juventude, tendo em vista a promoção da justiça social, da democracia participativa e do desenvolvimento sustentável.

13) Entidade 29: Fundada em 1994, por um grupo de mulheres, iniciou suas atividades doando cestas básicas às famílias soropositivas. Hoje é uma escola de educação infantil que desenvolve seus trabalhos sob a perspectiva do

construtivismo. Ambientes diversos integram crianças soropositivas e soronegativas, possibilitando o processo de desenvolvimento e aprendizagem de forma significativa, sem discriminação, facilitando a inclusão social e o exercício da cidadania.

14) Entidade 30: fundado em 1991, por um grupo da Pastoral da Mulher, tem como missão combater todas as formas de exploração sexual e comercial de mulheres, crianças e adolescentes.

15) Entidade 31: desde 1969, desenvolve políticas de comunicação, que difunde por meio de congressos, seminários e cursos.

### **Organizações que não responderam ao questionário**

1) Entidade 32: fundada em 1993, nasceu na rua, da caminhada junto às crianças que sofriam situações de violência e risco na Praça da Sé. Atualmente luta pela defesa dos direitos de crianças e adolescentes em situação de rua.

2) Entidade 33: surgiu em 1994 da vontade de profissionais de saúde experientes de desenvolverem ações de saúde diferenciadas, voltadas à realidade cultural de populações excluídas, como índios e seringueiros. Atua junto às comunidades socialmente excluídas para que estas possam interagir na construção de sistemas de saúde eficientes, democráticos, culturalmente adequados e capazes de atender a suas necessidades.

3) Entidade 34: fundado em 1969 por um grupo de professores universitários, alguns dos quais afastados das universidades pela ditadura militar. Desde então o foco principal da instituição tem sido a análise da realidade brasileira, mediante pesquisas nos diversos ramos das ciências humanas.

4) Entidade 35: desde 1993, forma jovens para que lutem pela transformação de sua sociedade por intermédio de suas capacidades desenvolvidas no âmbito da sua formação cultural e no contexto de seu aprendizado escolar, nos níveis fundamental, médio e superior.

5) Entidade 36: foi criado em 1973 para preservar os documentos do regime militar em local seguro, alimentar o movimento social com o registro de suas ações, presentes e passadas, visando à transformação da sociedade.

6) Entidade 37: criado em 1996, contribui para a construção da igualdade e da equidade social, por meio da educação para a saúde. Em consonância com anseios dos movimentos sociais, direciona atualmente seu enfoque para a saúde, os direitos sexuais e reprodutivos e as relações de gênero.

7) Entidade 38: surgiu em 1990 do envolvimento com as Centrais Sindicais e a problemática das desigualdades de raça e gênero. Promove a igualdade de oportunidades e de tratamento e o exercício efetivo da cidadania.

8) Entidade 39: desde 1991 promove atividades educativas e formação em geral.

9) Entidade 40: desde 1980 tem como objetivo principal atuar como órgão de defesa dos direitos humanos, por meio de atividades que visam a garantia dos direitos fundamentais e a educação da sociedade em geral em favor da justiça social.

10) Entidade 41: surgiu em 1985 com a finalidade de capacitar os excluídos socialmente para produzir e distribuir informações/imagens, dando voz aos segmentos dos menos favorecidos.

11) Entidade 42: fruto da iniciativa de antropólogos, médicos, advogados, indigenistas e jornalistas, foi constituída legalmente em 1979 com o objetivo primordial de defender os direitos dos povos indígenas.

12) Entidade 43: criada em 1998, sua principal missão é ajudar na compreensão do tema meio ambiente, estabelecendo elos entre os detentores da informação, os interessados em sua disseminação e o grande público.

13) Entidade 44: desde 1987 desenvolve atividades em parceria com outras organizações, associações de moradores, movimentos sociais, igrejas, instituições de ensino público ou privado, universidades e institutos de pesquisa, associações profissionais e sindicais, órgãos governamentais e outras ONGs, objetivando o aprofundamento da democracia e a defesa dos direitos e responsabilidades dos cidadãos.

14) Entidade 45: desde 1987 sua missão é promover a educação, a conscientização, a defesa dos direitos do consumidor e a ética nas relações de consumo, com total independência política e econômica.

15) Entidade 46: nasceu em 1987, objetivando produzir conhecimentos e intervir no espaço público das cidades na perspectiva da democratização da

sociedade e da ampliação dos direitos sociais e políticos da cidadania, para conquista de cidades justas, democráticas e sustentáveis.

16) Entidade 47: fundado em 1994, por pessoas com formação profissional e experiência marcante na luta por direitos sociais e ambientais, pela defesa do patrimônio cultural, dos direitos humanos e dos povos, produzindo estudos, pesquisas e programas que promovam a sustentabilidade socioambiental e que protejam a diversidade cultural e biológica do País.

17) Entidade 48: foi criada em 1997 para desenvolver ações mais diretas no campo da saúde e dos direitos sexuais e reprodutivos voltadas às mulheres e jovens negras. Promove o desenvolvimento humano sustentável, buscando a eliminação de todas as formas de discriminação e violência, especialmente as discriminações étnico-racial e de gênero, com base nos princípios éticos da igualdade, da equidade e da justiça, na promoção da qualidade de vida e no respeito aos direitos humanos e reprodutivos.

18) Entidade 49: fundado em 1985, seu objetivo principal é contribuir para a construção de novos modelos de desenvolvimento rural que permitam o aprofundamento da democracia, a redução das desigualdades sociais, a preservação do meio ambiente e o fortalecimento da agricultura familiar.

19) Entidade 50: vem desde 1963 a preocupação de um grupo de profissionais das áreas de saúde e jurídica com as famílias migrantes que chegavam à zona sul de São Paulo, sem assistência e informação sobre planejamento familiar. Seu objetivo é contribuir para a construção de uma política feminista articulada ao projeto democrático-popular, que transforme as relações de gênero e favoreça a autodeterminação das mulheres.

20) Entidade 51: é uma associação civil fundada em 1985, voltada para a defesa dos direitos da pessoa com ostomia, desde bebês até idosos. Reúne todas as associações, clubes, núcleos e sócios em nível nacional empenhados na defesa dos direitos dos ostomizados, incentiva a indústria nacional a fabricar equipamentos para ostomizados de boa qualidade e de baixo custo.

21) Entidade 52: fundada em 1986, defende os remanescentes de Mata Atlântica, procurando valorizar a identidade física e cultural das comunidades humanas que habitam esse bioma. Tem ainda como objetivo conservar os ricos patrimônios natural, histórico e cultural das regiões atravessadas pela Mata Atlântica, buscando o seu desenvolvimento sustentado.

22) Entidade 53: desde 1993, defende a construção de um estatuto de cidadania ao portador de transtorno mental, busca o compromisso de políticas públicas com uma melhor qualidade de vida à população, considerando a determinação social do sofrimento mental.

### **Organizações cujas informações no site da ABONG estavam desatualizadas**

- 1) Entidade 54: não há histórico.
- 2) Entidade 55: trabalha na defesa do meio ambiente, do consumidor, da cidadania, da criança e do adolescente.
- 3) Entidade 56: busca desde 2002 participar ativamente de redes, fóruns e conselhos relacionados à temática ambiental, de consumo responsável, comércio ético e solidário, cultura de paz, entre outros temas de relevância, por acreditar na participação popular e na união de forças, ideias e ações como ferramentas de grande importância na construção de um mundo melhor.