

TERCEIRO SETOR E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: O CASO DA TELEFÔNICA CELULAR

Carolina Rosado dos Santos¹

Av. Princesa Izabel, 500 apt 701 Bl A - Bairro Santana

CEP 90620-000 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: carolina@helios.unisinos.br; carolrosado@hotmail.com

Rosinha Machado Carrion¹

Rua Washington Luis, 855 – Sala 437

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: carrion@ea.ufrgs.br

Carlos Daniel Rodrigues da Costa¹

Av. Bastian, 230/301B

CEP: 90130-020 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: cdrcoستا@es.ufrgs.br; daniel@baze.com.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Escola de administração – PPGA

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

Este estudo propõe-se a identificar o trabalho social como uma estratégia de aprendizagem organizacionalmente dirigida, acreditando-se que esta prática exponha os indivíduos a situações complexas, nas quais é promovido o desenvolvimento de novas competências sociais. Situa-se, então, diante da problemática, de como desenvolver competências dos colaboradores, visando uma maior eficácia organizacional, tendo em vista, que a discussão do trabalho social como estratégia informal de aprendizado ainda é pouco abordada no ambiente empresarial.

Palavras-chaves: Aprendizado Organizacional – Competência – Organizações Não-Governamentais -Terceiro Setor - Trabalho Social

TERCEIRO SETOR E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: O CASO DA TELEFÔNICA CELULAR.

1. Apresentação:

As recentes mudanças nos ambientes econômico e tecnológico, obrigaram as empresas a desenvolverem novas técnicas de gestão, como meio de diferenciação de seus concorrentes. Dentro deste contexto, o desafio de muitos gestores é criar oportunidades, onde seus colaboradores desenvolvam conhecimentos e habilidades, transformando-os em atitudes no ambiente de trabalho. Assim, muitas empresas buscam incorporar à sua cultura, estratégias de aprendizado organizacional, buscando desenvolver a sua competitividade.

2. Construindo o conceito de Terceiro Setor e competência

Embora sua utilização ocorra desde a década de 70, o termo “terceiro setor” ainda provoca muitas discussões sobre o seu conceito e características. Pesquisadores norte-americanos conceituaram o termo como alternativa às desvantagens do mercado e do Estado, o primeiro por perseguir a maximização dos lucros e o segundo por sua ineficiência administrativa.

Na bibliografia nacional, Fernandes(1997, p.27) forneceu importante definição, que será adotada como base conceitual desse trabalho, conforme segue:

[...] pode-se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais de caridade, de filantropia e do mecenato e expandem para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações da sociedade civil.

Ruth Cardoso (1997, apud Coelho, 2000) Presidente do Conselho do Comunidade Solidária, apontou as principais características do Terceiro setor :

- trata-se de uma nova esfera pública;
- constituí-se de entidades privadas em benefícios do interesse comum;
- [conta com grande participação de organizações não-governamentais;](#) e,
- [compreende um conjunto de ações particulares com o foco no bem-estar comum.](#)

[Este conceito não invalida os argumentos defendidos por Ioschpe \(1997\) que ressalta a questão da sustentabilidade, isto é, o objetivo do Terceiro Setor não é o lucro, mas as suas entidades devem ser auto-sustentáveis.](#)

[O quadro a seguir, resume as principais características do Terceiro setor:](#)

[Quadro 1: Elementos definidores do Terceiro setor](#)

ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Foco	Bem-estar público Promoção do Interesse Coletivo
Questões Centrais	Desenvolvimento da Cidadania Justiça e Inclusão Social Direitos Humanos Proteção ao Meio Ambiente
Entidades Participantes	Empresas Privadas, ONG's e sociedade civil

Nível de Atuação	Prestação de serviços para as comunidades
ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Qualidades Administrativas	Autonomia Descentralização Flexibilidade Agilidade Criatividade

Fonte: MELLO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade Social e cidadania empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Na década de 1990 surgiram muitas organizações não-governamentais voltadas exclusivamente à defesa do meio-ambiente, impulsionadas principalmente pela ECO-92. No final da década de 1990, começam a surgir movimentos nacionais integrando o trabalho de várias entidades, buscando objetivos únicos como qualidade na educação pública, auxílio aos portadores do vírus da AIDS, entre outras causas que mobilizaram toda a sociedade brasileira. Estas práticas foram incentivadas, na ocasião, pela mídia nacional, que estimularam a adesão de milhares de colaboradores voluntários. Nesta mesma década, várias leis foram promulgadas para regulamentar as ações sociais, entre elas estão a lei orgânica de assistência social e a lei do trabalho voluntário (Lei 9.608).

Junto a movimentação das ONG's e das entidades assistenciais, o momento político-econômico brasileiro apresentava necessidade de reduzir os investimentos sociais do Estado. Com a adoção de políticas neoliberais, que concebem um Estado mínimo, serviços de cunho social como saúde, educação e previdência social ficaram sem os recursos necessários ao atendimento das populações carentes. Desta forma, com a falência do Primeiro Setor, formado exclusivamente pelo Estado, o Terceiro Setor começa a avançar e preencher as lacunas existentes na esfera social.

No Brasil, em 1999, estima-se que os investimentos sociais giraram em torno de 0,5% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, ou seja, um total de investimentos em ações sociais realizados por empresas privadas em torno de US\$ 300 milhões.

Grande parte destes investimentos foram provenientes de empresas como Bradesco, Volkswagen do Brasil, Victor Civita, Grupo Itaú, Odebrecht e Rede Globo, que junto com outros 19 grupos privados formaram o Grupo de Instituições e Fundações Empresariais, criado com o objetivo de pensar e sistematizar a atuação dos empresários brasileiros nos projetos sociais. A missão declarada pelo grupo é “aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum.” (MENEQUETTI, 1998 apud CARRION, 2000)

Depois de começarem como filantropia pura e atribuírem à área de recursos humanos a responsabilidade pelo comportamento ético e social da companhia e seus funcionários, as empresas passam a repensar sua função e seus procedimentos, implementando mudanças conceituais e agindo de forma socialmente responsável, seja sozinha ou em parceria com ONG's e governo. (DUNN e GUIMARÃES, 1999, p.A-8)

Com a criação de fundações e instituições sociais pelo maiores grupos empresariais nacionais, começou-se a se desenvolver no Brasil a percepção dos benefícios que são gerados pelos projetos sociais.

Mello Neto (1999) lista os principais benefícios decorrentes das ações sociais das empresas :

- ♦ melhoria da imagem da empresa;
- ♦ destaque de seus dirigentes na comunidade;
- ♦ melhor relacionamento com o governo;
- ♦ maior disposição dos parceiros comerciais em realizar negócios com a empresa;
- ♦ estabelecimento de diferencial competitivo, por meio de uma marca forte e reconhecida;
- ♦ maior fidelidade dos clientes atuais;
- ♦ melhor desempenho de seus funcionários.

Analisando os benefícios listados por Mello (1999) podemos afirmar que ações sociais ganharam uma conotação estratégica para as empresas. Carrion (2000) defende que o papel do empresário filantropo, que “doa” recursos para causas sociais, está sendo substituído pelo investidor social, que tem por objetivo obter o máximo retorno dos recursos investidos. Dessa forma, a autora afirma que a lógica da gestão privada, determinada pelo retorno dos investimentos, está sendo transferida à gestão social.

Alguns gestores começaram seus investimentos sociais acreditando que o único retorno seria o fortalecimento da imagem da empresa, potencializando sua marca com maior visibilidade e associação a eventos considerados positivos pela comunidade em que está inserida. No entanto, espera-se que o retorno seja mais amplo, do que maior visibilidade da marca da empresa, principalmente os gestores de recursos humanos esperam que o retorno das ações sociais esteja presente no desempenho dos colaboradores de suas empresas.

Coelho (2000) coloca que na cultura empresarial norte-americana, o trabalho em ações sociais é considerado formação essencial para o desenvolvimento de profissionais, já que estas organizações funcionam com poucos recursos financeiros e estrutura enxuta, obrigando os colaboradores a desenvolverem criatividade e técnicas de gerenciamento.

Diante da perspectiva de que o trabalho em ações sociais poderá contribuir para o desenvolvimento das competências individuais das pessoas temos que definir o que é competência.

2.1 Competência

O conceito de competência denota em sua essência a responsabilidade pelo desempenho do indivíduo ou da própria empresa a ser analisada. Valoriza-se muito no meio empresarial a exigência de recursos humanos competentes como pré-requisito para organizações que desejam se manter competitivas no mercado, conforme argumentação de Kilimnik (1999, apud Tolfo 2000).

Embora haja esta mobilização acerca da noção de competência, percebe-se que ainda trata-se um conceito em construção, e que muitas vezes é confundido com as definições de qualificação, atributos gerenciais, padrões de desempenho, entre outros.

Este estudo limita-se à abordagem da dimensão individual de competência, conforme teorização de diversos autores que versaram sobre competência, dentro os quais, salienta-se a proposta de Zarifian (1994, apud Fleury e Fleury, 2000). Este autor caracteriza competência como a capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso.

O conceito de Zarifian (1994, apud Fleury e Fleury, 2000) define que apenas o conhecimento técnico e a qualificação do indivíduo, tratados isoladamente, não representam a

competência. Para um indivíduo ser considerado competente, é preciso que suas atitudes e o seu conhecimento “social” reflitam o seu conhecimento técnico e suas habilidades.

“O conceito de competência constitui-se na própria ação e não existe antes dela.” (RUAS, 2001, p.249) Desta forma, pode-se afirmar que a efetividade do conceito de competência passa a ter sentido somente quando o indivíduo aplica os seus conhecimentos e habilidades no seu ambiente organizacional, isto é, quando o “saber” e o “saber-fazer” são transformados no “saber-ser”. Ruas (2001) sistematizou diversas abordagens sobre a composição da competência, entre as quais, o autor destaca os seguintes estudiosos: Boterf, 1994 e 1998; Zarifian, 1994; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay e Sire, 1999; Green, 1999. Estas abordagens permitiram que a composição de competência fosse dividida em:

- Saber: representando o conhecimento do indivíduo;
- Saber-Fazer: representando as habilidades do indivíduo;
- Saber-Ser: representando as atitudes do indivíduo.

Boterf (1994, apud Fleury e Fleury, 2000) situa competência como conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais, permitindo que o indivíduo saiba como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades.

Boog (1991, 16) assim como o Hay Group (1999) defende a abordagem comportamental : “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto; fazer determinada coisa; significa habilidade, aptidão e idoneidade.”

Em geral, os autores identificados com abordagem comportamental criticam o enfoque dado à qualificação, pois esta, conforme Tolfo (2000), é identificada com a escolaridade e o desenvolvimento formal do colaborador, portanto não há garantia de que esta formação estará presente no cotidiano do seu trabalho, ou que obrigatoriamente represente melhor desempenho nas suas atividades.

Nste trabalho, utiliza-se como abordagem o norte apontado por Boterf (1994) e Zarifian (1994), que constituem a chamada escola “européia” das ciências sociais.

Fleury e Fleury (2000, p.21) conceituam competência orientados pela abordagem de Boterf (1994) e defendem 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. “

Diante das definições destes autores pode-se afirmar que os conhecimentos adquiridos no trabalho em ações sociais, somente poderão ser considerados como desenvolvimento de competências, se o colaborador conseguir transpantá-los para dentro da realidade de sua organização, gerando melhor desempenho no seu trabalho.

Fleury e Fleury (2000) sistematizaram em 3 grandes blocos as competências do indivíduo, relacionadas com a sua atuação na empresa, da seguinte forma :

- Competências do negócio: conhecimento dos objetivos da organização e do seu ambiente interno e externo, isto é sua relação com fornecedores, concorrentes, comunidade, clientes, colaboradores, acionistas, entre outras forças do mercado. Este conhecimento permite que sejam identificados os problemas e as fraquezas da organização, fazendo com que sejam descobertas ações que possam superar estes tais e aproveitar as oportunidades que surgem.
- Competências técnico-profissionais: conhecimento específico para o exercício da atividade dentro da empresa, permite que problemas sejam resolvidos e que novos projetos sejam criados.

- Competências sociais: são as competências necessárias para interagir com as pessoas como capacidade de expressão das idéias, capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente as pessoas para os objetivos da organização e trabalho em equipe.

Para maior compreensão do tema, este trabalho concentra seu foco nas competências sociais, sistematizadas por Fleury e Fleury.

Boterf (1994, apud Fleury e Fleury, 2000) coloca que o conhecimento social é desenvolvido como competência por meio de experiência social e profissional. Consideraremos o trabalho em ações sociais como experiência social, onde o indivíduo estará exposto a situações diferentes daquelas que vive em sua organização, propiciando acesso a novos experimentos.

O exercício da competência exige que se coloque em ação um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas e capacidades relacionais), os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, de incidentes ou panes, etc. Nestas situações, além de colocar em ação os recursos de competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles (grifo do autor), e, portanto, de desenvolver a própria competência. (RUAS, 2001, p.249)

Para o entendimento do processo de desenvolvimento, utilizaremos o modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1997), que reforça o papel fundamental da experiência no processo de aprendizagem, diferentemente das outras teorias cognitivas.

Este modelo compreende a aprendizagem vivencial como um ciclo quadrifásico, onde a experiência concreta é traduzida em conceitos abstratos que serão utilizados e assimilados em novas experiências. O autor coloca que para a aprendizagem, o indivíduo deve possuir quatro habilidades diferentes: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa.

O processo de aprendizagem de Kolb (1997) é sistematizado da seguinte forma :

- ◆ Experiência concreta: o indivíduo se envolve em uma nova experimentação;
- ◆ Observação reflexiva: a experiência vivida na fase anterior é observada e refletida;
- ◆ Conceituação abstrata: são criados os conceitos baseados na reflexão sobre a experiência vivenciada;
- ◆ Experimentação ativa: são utilizados os conceitos da experiência vivenciada na solução de problemas e tomada de decisões.

Esta pesquisa considera que o trabalho em ações sociais trata-se da experiência concreta, dentro do ciclo quadrifásico de Kolb (1997). E a efetividade das outras três fases, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa, conduzirão ao desenvolvimento de novas competências para os indivíduos engajados nestas ações.

Puffer e Meindl (1995, apud Coelho, 2000) colocam que o trabalhador voluntário passa a conviver com duas culturas organizacionais diferentes, a cultura do mercado e a cultura do terceiro setor, fazendo com que ocorra troca de valores entre estas dimensões. Os autores acreditam que a forma com que as pessoas percebem e assimilam sua cultura no trabalho é similar ao modo como percebem o trabalho voluntário. Partindo destes conceitos pode-se concluir que valores e atitudes positivas no trabalho voluntário serão transportados às empresas, gerando uma nova postura ou forma de agir na organização empresarial.

3. Metodologia

Para a realização deste trabalho utilizou-se a estratégia de pesquisa exploratória descritiva com caráter de estudo de caso, analisando-se a relação entre o trabalho em ações sociais e o desenvolvimento de competências dos indivíduos engajados nas ações promovidas pela empresa Telefonica Celular.

O estudo utilizou como ferramentas metodologias quantitativas e qualitativas, por meio da triangulação defendida por diversos autores como Santos (2000). A autora denomina a triangulação como processo de utilização simultânea de diversos métodos de coleta de dados ou instrumentos de pesquisa para análise do mesmo fenômeno. Embora pesquisas qualitativas e quantitativas possuam enfoque e métodos diferenciados, estas não são excludentes, ao contrário sua utilização simultânea é utilizada para melhor compreensão dos fenômenos utilizados (POPE & MAYS, 1995, *apud* NEVES, 1996).

A coleta de dados para o método qualitativo aconteceu de duas formas: análise dos documentos e materiais fornecidos pela empresa e entrevistas semi-estruturadas com os gestores das pessoas envolvidas em ações sociais. Sobre a pesquisa quantitativa, foram aplicados questionários com perguntas fechadas aos colaboradores diretamente engajados nas ações sociais promovidas pela empresa.. As questões foram respondidas com base na escala de Likert com variação de 1 a 5, sendo o nível mínimo discordo plenamente e o nível máximo concordo plenamente. A escala de Likert foi utilizada para mensurar o nível de concordância dos pesquisados sobre a relação entre o engajamento nas ações sociais promovidas pela empresa e o desenvolvimento de suas competências. As competências investigadas neste foram baseadas no documento fornecido pela empresa, chamado internamente “*Manual das Competências*”. Neste material estão enumeradas dez “*competências genéricas*”¹ que segundo a direção da empresa devem estar presentes nos conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências, valores e características da personalidade de cada funcionário. Diante do exposto, as competências investigadas e utilizadas como variáveis da pesquisa foram: Orientação para Resultados; Visão do Negócio; Orientação ao cliente; Compromisso; Antecipação às mudanças; Trabalho em equipe; Inovação; Comunicação; Liderança; Energia.

Devido à revisão teórica realizada sobre o trabalho social decidiu-se acrescentar à pesquisa outras variáveis que não estavam dispostas no “*Manual das Competências*”, são elas: Senso de Comunidade; Autoconfiança; Tolerância às diferenças e limitações; Capacidade de aprender e ensinar; Orgulho da empresa e Atitude participativa; que pressupõe-se seu desenvolvimento no curso do trabalho social.

No primeiro contato com a empresa pesquisada, foi solicitado à responsável pela área de Recursos Humanos a indicação de colaboradores engajados nas ações sociais da empresa, assim, delimitou-se que a população alvo da pesquisa seriam apenas os profissionais envolvidos nestas ações. Definindo-se, em seguida, o perfil das pessoas que participariam da pesquisa, conforme descrição a seguir :

- Colaboradores membros do “*Comitê de Ação Social*” da empresa;
- Colaboradores que participaram de ações promovidas pelo “*Comitê de Ação Social*” durante mais de três meses.

Por tratar-se de uma população pequena, descartou-se método por amostragem. Desta forma, o questionário foi distribuído a todos integrantes do “*Comitê de Ação Social*”. As entrevistas semi-estruturadas foram utilizadas para coleta das percepções dos gerentes dos colaboradores engajados nos projetos sociais da empresa, com objetivo de comprovar os dados coletados quantitativamente. Cabe ressaltar que, além dos gestores diretos, entrevistou-

¹ Denominação presente no material fornecido pela empresa.

se o gerente de recursos humanos para compreender suas perspectivas quanto aos benefícios do trabalho social à empresa.

Para caracterizar os comportamentos típicos da população alvo da pesquisa, foi utilizada como medida de tendência central, a média aritmética. Após a tabulação dos dados e o cálculo das médias para cada questão, classificou-se em ordem decrescente as competências que apresentaram maior nível de concordância entre os entrevistados. A partir desta tabela, identificou-se a percepção dos colaboradores sobre a contribuição do trabalho social para o desenvolvimento de competências.

Roesch (1999) salienta a dificuldade na análise dos dados da pesquisa qualitativa, especialmente quando há a utilização de perguntas abertas. Diante desta problemática, a perspectiva do entrevistador é fundamental para o sucesso da análise dos dados. Assim, as entrevistas semi-estruturadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas maneira fiel, com o objetivo de organizar as suas percepções dos entrevistados sobre a relação trabalho social e desenvolvimento de competências. Estas percepções foram organizadas e sistematizadas, permitindo assim a triangulação com os dados obtidos quantitativamente.

·

4. Análise e Discussão dos Resultados

A primeira constatação verificada durante a investigação sobre investimentos sociais realizados pela Telefônica Celular foi de que existem dois tipos de relacionamentos entre a empresa e o Terceiro Setor. O primeiro, exclusivamente coordenado pela Fundação Telefônica, no qual a empresa assume o papel de investidora social, isto é, fornece seus recursos financeiros a projetos sociais em todo o Brasil. O segundo tipo é coordenado pela gerência de recursos humanos da operadora do Rio Grande do Sul, que implanta de forma inovadora o projeto “Comitê de Ação Social”, experiência que vale-se de trabalho de funcionários voluntários e donativos dos colaboradores.

4.1 Papel de Investidora Social

Para organizar os seus investimentos sociais, o Grupo Telefônica criou no Brasil no ano de 1999, a Fundação Telefônica. Esta Fundação possui organização e estrutura funcional própria, centralizando todos os investimentos sociais do Grupo Telefônica no Brasil. Ainda participam da gestão, um conselho curador composto pelos principais executivos do Grupo Telefônica. A decisão de possuir um estrutura específica para atender os projetos sociais já foi identificada por Fischer e Falconer (1999, p.6):

[...] A decisão por constituir uma personalidade jurídica própria, que se responsabilize pela atuação social, pode provir de uma orientação corporativa, principalmente no caso das multinacionais, ou pode atender uma necessidade de racionalização administrativa, principalmente nos aspectos tributário-legais.

Desde a sua criação, o foco dos projetos foram concentrados na educação e na democratização do acesso à informática, o que fica evidente na missão declarada pela própria organização: “Contribuir para inserção social de setores carentes da população, por meio de aplicação de novas tecnologias nos processos de aprendizagem, apoio à cultura e contribuições ao desenvolvimento da sociedade de informação.”

A forma de relacionamento desta entidade com o Terceiro Setor se mantém através de projetos e nunca por meio de ações isoladas de filantropia. Isto significa que a empresa define alguns critérios para os projetos a serem financiados como:

- ♦ Público-alvo do projeto deve pertencer a área de atuação geográfica da Telefônica;
- ♦ O objetivo do projeto deverá ser claramente identificável;
- ♦ Exigência de um orçamento detalhado e cronograma das atividades;
- ♦ Relação entre os objetivos do projeto e os recursos solicitados;
- ♦ Avaliação dos resultados do projeto através de indicadores mensuráveis e auditáveis pela Fundação Telefonica;
- ♦ As entidades responsáveis pelo projeto devem ser organizações da sociedade civil ou de caráter público que possuam condições técnicas para implantação e avaliação do projeto.

As iniciativas sociais da Telefônica Celular somam 100 milhões de reais em investimentos realizados e programados, no período de 1999 até 2005. Estes investimentos foram utilizados em projetos como: Programa de Inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiências ou Projeto “Saci”, Programa de Apoio aos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente, Internet nas Escolas, Alfabetização Solidária, Saúde da Família, Hospital do Câncer Infantil São Paulo e inúmeras atividades culturais.

O tipo de relacionamento verificado entre Fundação Telefônica e o Terceiro Setor atende a tipologia de cooperação inter-organizacional definida por Schommer (2000), em sua pesquisa junto ao GIFE- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, apresentando as seguintes características (Schommer, 2000, p.10):

As empresas contam com uma fundação ou instituto através dos quais desenvolvem ações estruturadas no campo social; em alguns casos, além da entidade específica, as mantenedoras desenvolvem outras atividades relacionadas ao social, através de setores da empresa, com diferentes objetivos e formas de atuar; possuem alto grau de autonomia em relação às mantenedoras, mas apresentam diversos pontos de contato entre as estruturas organizacionais, embora em níveis diferentes dentro do grupo; os aspectos importantes para cooperação estão em desenvolvimento, mas ainda necessitam de incremento significativo na maioria dos casos.

Outro aspecto encontrado na realidade da Fundação Telefônica associa-se à perspectiva de Carrion (2000), que defende a substituição da lógica da empresa filantropa pela lógica do investimento social privado. Isto é, em cada projeto financiado há a exigência do uso racional dos recursos investidos e o acompanhamento dos resultados.

Nesta pesquisa evidenciou-se que um projeto somente receberá os recursos da Fundação Telefônica, quando atender os princípios do investimento privado, isto é, devem comprovar o atendimento das necessidades do público-alvo e dos objetivos, e ainda, proporcionar a disseminação dos resultados, acrescentando valor à marca Telefonica.

4.2 Comitê de Ação Social

A operadora do Rio Grande do Sul começou seu envolvimento com o trabalho social a partir do planejamento para a implantação de um programa de endomarketing e relacionamento com a comunidade. Este planejamento nasceu da necessidade de um programa motivacional aos colaboradores da empresa, já entendendo o diferencial competitivo de um corpo funcional motivado e alinhado aos objetivos da corporação. O objetivo geral traçado para o programa de desenvolvimento de recursos humanos foi planejar

e desenvolver ações que atendessem as necessidades de fidelização de pessoal, através de ações voltadas à qualidade de vida e à satisfação de público interno.

O primeiro passo do planejamento do programa de endomarketing foi reconhecer as reais necessidades dos seus recursos humanos. Para isto, realizou-se uma pesquisa de clima organizacional através de consultoria especializada. A metodologia utilizada na pesquisa de clima organizacional foi a aplicação de questionários individuais de satisfação e reuniões de grupo para discussão dos resultados consolidados.

Nas fase de tabulação e análise dos dados da pesquisa, a consultoria diagnosticou a necessidade de participação dos funcionários nas ações de desenvolvimento da empresa. Os indivíduos da organização mostraram-se motivados e muitas vezes explicitaram o desejo de participar e serem ouvidos. A diretoria da empresa entendeu que um projeto motivacional passava pelo planejamento e implantação de espaços que permitissem a expressão das idéias dos seus funcionários. Esta visão foi incorporada, conforme depoimento do gerente de desenvolvimento de recursos humanos, Fernando Nocchi:

“Só através da participação efetiva e do comprometimento de todos é que se consegue o aumento da produtividade e o crescimento da empresa. Para chegar neste comprometimento, é preciso conhecer melhor as pessoas, desenvolver ações voltadas para elas, atendê-las e motivá-las.”

Partindo deste entendimento foram criados os comitês do “*Voz Ativa*”, representando um espaço dentro da operadora gaúcha para a expressão de idéias e implantação de projetos de melhoria na qualidade de vida dos funcionários da empresa. Os comitês são formados por voluntários que discutem sugestões fornecidas por seus colegas.

O Programa “*Voz Ativa*” é composto por três comitês: Comitê de Ação Social, Comitê de Cultura e Comitê de Esportes. O Comitê de Ação Social é objeto deste estudo, pois é neste espaço que os funcionários voluntários organizam ações sociais, escolhendo programas e recursos a serem destinados às organizações do Terceiro Setor.

O grupo de voluntários é composto por funcionários das diretorias de Clientes, Financeira, Sistemas, Comercial e Assessoria de Comunicação Social, totalizando 16 pessoas. A predominância do grupo são integrantes do sexo feminino pertencentes à Diretoria Comercial, na faixa etária dos 25 aos 35 anos, com nível superior completo, geralmente ocupando os cargos de técnicos e analistas de processos.

Esta identificação do perfil da mão-de-obra voluntária condiz em vários aspectos já levantados em pesquisas anteriores como o estudo realizado por Teodósio e Resende (1999) que identificaram como perfil do voluntariado: indivíduos do sexo feminino, faixa etária dos 30 a 40 anos e escolaridade de nível superior completo.

O grupo possui uma coordenadora formal que convoca as reuniões e é considerada como elo de ligação com a gerência de recursos humanos da empresa. Dentre as principais realizações da equipe do “*Comitê Voz Ativa*”, desde a sua criação, cabe salientar as ações:

- Campanha Dia da Criança – arrecadação de brinquedos nas unidades da Telefônica Celular – RS, seleção das entidades que receberiam a doação e distribuição. Ao todo arrecadou-se 951 brinquedos, contando com grande mobilização do corpo funcional da empresa. A direção participou da ação doando 200 kits contendo brinquedos e doces às crianças pertencentes as entidades selecionadas pelo Comitê;

- Campanha SOS Viamão – arrecadação de roupas, calçados, cobertores e alimentos não-perecíveis para distribuição aos desabrigados do temporal ocorrido na cidade de Viamão/RS;

- Volta às aulas – arrecadação de livros didáticos e infantis entre os funcionários da empresa. Ao final da campanha foram doados 900 livros e 200 revistas, um computador e mobiliário para a construção de uma biblioteca na Escola de Ensino Fundamental recanto da Lagoa em Viamão/RS.

É importante salientar que as realizações da equipe aqui apresentadas configuram-se como filantropia, isto é, simples doação de recursos, e não se envolvem a gestão dos recursos das entidades do Terceiro Setor. Para Austin (2001, p.34) define as relações das empresas com Terceiro Setor através de um “*continuum da colaboração*” que passa por três estágios: filantrópico, transacional e integrativo. Conforme o levantamento dos dados, o “*Comitê de Ação Social*” da Telefonica-RS está ainda no primeiro estágio, o filantrópico. Neste estágio, para o autor: “a natureza do relacionamento entre a organização comercial e a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e donatário.”

Esta característica de ações de filantropia se difere totalmente da estratégia adotada pela Fundação criada pela própria Telefônica, pois a Fundação segue a lógica de fornecer recursos para entidades operativas do Terceiro Setor que tenham por missão “*ensinar a pescar*”, enquanto os programas desenvolvidos pela operadora do Rio Grande do Sul objetivam proporcionar oportunidade em que os seus funcionários desenvolvam atividades de equipe para promover a caridade.

4.3 Análise Dos Resultados Da Pesquisa Quantitativa

Conforme os dados levantados na pesquisa quantitativa, fica evidente que os integrantes do Comitê de Ação social percebem os benefícios do trabalho social para o seu desenvolvimento profissional.

Ao analisarmos somente as competências definidas pela direção da empresa, presentes no documento “*Manual de Competências*”, as cinco competências que apresentaram maior nível de concordância entre os entrevistados, em ordem decrescente, foram: compromisso, liderança, energia, trabalho em equipe e comunicação.

Com maior nível de concordância, a competência compromisso apresentou como média aritmética das respostas dos entrevistados, o nível de 4,2. Este valor representa que, com maior frequência, as pessoas entrevistadas indicaram o nível de “concordo”, se aproximando do nível “*concordo plenamente*”. Este resultado explicita o entendimento dos pesquisados de que o trabalho social desenvolveu a sua disposição, responsabilidade e auto-desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Em segundo lugar, apresentando o nível de 4,0 (concordo) situaram-se duas competências : liderança e energia. Ao analisar somente o item “liderança”, dentre as questões colocadas, a que apresentou maior nível de concordância foi a questão que trata do desenvolvimento da capacidade de motivar os seus pares no ambiente de trabalho. Como energia, a empresa salienta o esforço para o melhor desempenho e tolerância ao estresse, tensão e frustração. Estes dois enfoques foram abordados nas questões e apresentaram o mesmo patamar.

Também com paridade de nível de 4,0 apresentou-se a competência trabalho em equipe, em destaque, a questão que afirmava que: “*após o engajamento nas ações sociais da empresa participo de forma mais ativa na minha equipe de trabalho*”. Esta questão apresentou nível mais elevado de concordância dentre as afirmações acerca de trabalho em equipe. Neste sentido, também merece ser destacada a questão quanto ao relacionamento interpessoal, que também indicou acordo entre a maioria dos entrevistados.

A competência comunicação obteve média 3,9, sendo que o desenvolvimento da capacidade de influenciar e negociar, após engajar-se no trabalho social, totalizou nível 4,0. Já o item clareza e concisão na transmissão das idéias apresentou concordância mais baixa, com média de 3,8 entre os indivíduos.

As competências antecipação às mudanças, orientação para resultados; visão do negócio, inovação e orientação ao cliente apresentaram os menores escores da pesquisa, conforme demonstrado no gráfico 1, abaixo.

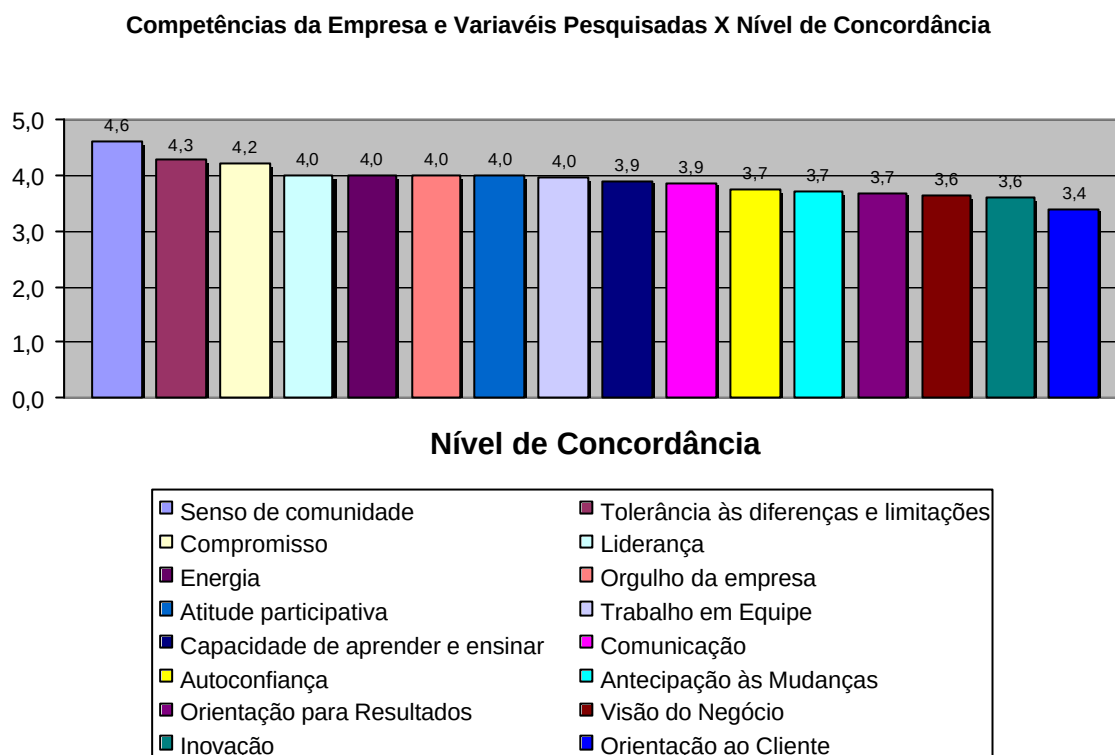
Ao incorporar ao estudo, a investigação do desenvolvimento das variáveis: senso de comunidade, autoconfiança, tolerância às diferenças e limitações, capacidade de aprender, capacidade de ensinar, orgulho da empresa e atitude participativa, foram encontrados médias dos níveis de concordância com valores mais elevados. Nesta análise o maior nível de concordância foi relativo à variável senso de comunidade que obteve a média 4,6, seguido por tolerância às diferenças e limitações com 4,3 e orgulho da empresa com 4,0.

Quando comparadas as competências definidas pela Telefônica Celular e as competências incluídas para teste, o senso de comunidade e a tolerância às diferenças e limitações dos demais apresentam valores superiores à média da competência compromisso, definida no “Manual de Competências” da empresa, conforme gráfico 1.

O intervalo entre o nível “concordo” e “concordo plenamente” foi estabelecido como indicador de percepção do desenvolvimento de competências no trabalho social, atendendo o objetivo geral desta pesquisa. Diante da escolha deste intervalo, pode-se afirmar que, de acordo com os entrevistados, foram identificadas as seguintes competências potencializadas no trabalho social promovido pela Telefônica Celular:

1. Senso de comunidade;
2. Tolerância às diferenças e limitações;
3. Compromisso
4. Liderança;
5. Energia;
6. Orgulho da empresa;
7. Atitude participativa;
8. Trabalho em equipe.

Gráfico 1: Competências e o Trabalho Social – Nível de concordância



Cabe salientar que as competências capacidade de aprender e ensinar e comunicação ficaram muito próximas à linha de corte, obtendo a média de 3,9 na pesquisa.

Na aplicação das entrevistas semi-estruturadas, com os superiores imediatos dos integrantes do Comitê de Ação Social, a identificação destas competências foi confirmada. Ainda, a competência compromisso foi a mais citada entre os gestores como benefícios do trabalho social, sendo que muitas vezes utilizaram-se expressões como “motivação” e “disposição”. Alguns gestores salientaram o desenvolvimento da autoconfiança nos seus colaboradores, embora na pesquisa quantitativa esta afirmação tenha aferido média 3,7.

A análise dos resultados deste estudo de caso confirma a pesquisa “Voluntariado Empresarial – Estratégias das Empresas no Brasil”, desenvolvida pela CEATS/USP – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor a Universidade de São Paulo, conforme os coordenadores Fischer e Falconer (1999) questionários foram aplicados em 273 empresas em todas regiões do país. Na pesquisa do CEATS/USP explicitou-se que 82% dos gestores entrevistados concordam² que o trabalho social desenvolve conhecimentos, técnicas e habilidades nos funcionários engajados, 81% dos gestores acreditam que aumenta o nível de compromisso do funcionário com a empresa e 77% concordam com o aumento da motivação.

A utilização do método de triangulação de dados foi muito eficaz, uma vez que por meio dele foi possível atingir o objetivo geral deste estudo, bem como de todos objetivos específicos propostos no planejamento da pesquisa. Salienta-se a importância da análise dos documentos da empresa, principalmente ao investigar-se as competências da empresa e a sua relação com as entidades do Terceiro Setor.

² Foram considerados os níveis “concordo” e “concordo em termos”.

6. Comentários finais

Conforme a pesquisa realizada, pode-se afirmar que a Telefônica Celular possui duas estratégias de atuação no Terceiro Setor. A primeira, com amplitude nacional por meio da Fundação Telefonica, que assume o papel de investidora social, a segunda, com foco local, onde um grupo de funcionários voluntários coordenam ações de filantropia. A constatação de duas estratégias para ação social é o primeiro ponto crítico detectado.

Não há como negar que o Comitê de Ação Social é um projeto vitorioso quando percebido como experiência de atuação em equipe e, principalmente, quando analisado como canal de comunicação e expressão de funcionários de uma grande corporação. Estes dois fatores, trabalho em equipe e canal de expressão, combinados à objetivos sociais possibilitaram o desenvolvimento das competências sociais identificadas no estudo. Este resultado pode ser vislumbrado na percepção dos participantes da equipe que concordam que a experiência proporciona o desenvolvimento do senso de comunidade, tolerância às diferenças e limitações, compromisso, liderança, energia, orgulho da empresa, atitude participativa e trabalho em equipe. Desta forma, embora a integração com o trabalho social esteja em um estágio inicial, é notável que Comitê Social é uma experiência de aprendizado na organização, podendo ser associado ao ciclo de Kolb (1997).

Supõe-se que os desafios na resolução dos problemas enfrentados pela equipe tenham se configurado como espaço de aprendizagem. Nas ações filantrópicas praticadas pela equipe, os integrantes mobilizaram-se em torno de um problema da comunidade, buscando recursos financeiros, estimulando a adesão de seus colegas, otimizando o seu tempo no cumprimento das tarefas propostas, elaborando um planejamento para ação, definindo um plano de comunicação e, principalmente, interagindo com os beneficiários da ação. Todas estas atividades podem ser consideradas como a experiência concreta, que é o estágio inicial do ciclo de Kolb (1997), resultando no aprendizado e no desenvolvimento das competências, conforme a verificação realizada na pesquisa quantitativa e qualitativa.

Constatou-se que no corpo gerencial da empresa e especialmente na gerência de recursos humanos há uma definição clara das competências que a empresa deseja que sejam desenvolvidas no grupo. Observa-se que a empresa caminha para valorização das competências em todos os seus processos de recursos humanos, merecendo destaque aos processos de remuneração e avaliação de desempenho. A definição desta estratégia pode auxiliar a visão de que o Comitê de Ação Social é um espaço para o desenvolvimento de competências, possibilitando que a organização elabore incentivos à adesão de novos integrantes. Sugere-se ainda que a Telefonica estimule o trabalho voluntário com a liberação de algumas horas semanais para o exercício do trabalho social e também a elaboração de um plano de recompensa ao colaborador voluntário. Esta recompensa pode evidenciada de diversas formas, seja por meio de comunicação interna que valorize as atividades dos funcionários engajados, ou pelo reconhecimento dos voluntários com button ou certificados. Há empresas que após 12 meses consecutivos de trabalho social, o funcionário engajado recebe 10% do tempo dedicado a esta atividade em forma de licença remunerada. Enfim, sugere-se que a organização estude formas de estimular o trabalho social, visto a potencialidade dos benefícios salientados neste estudo.

Acredita-se que a organização estudada possa criar um espaço ainda mais enriquecedor para o crescimento de seus funcionários, com a adoção de estratégias mais próximas a uma entidade do Terceiro Setor, abandonando a relação de filantropia.

Conforme Austin (2001, p.24):

No estágio filantrópico, os benefícios para as partes são modestos. A organização sem fins lucrativos aumenta seu fundo de recursos; a empresa comercial fortalece sua imagem de colaboradora comunitária.

[...] De ambos os lados, a minimização da interação e da comunicação é o *modus operandi*.

Para a atuação social da operadora do Rio Grande do Sul avançar, sugere-se trocar experiências com a Fundação Telefonica, pois identifica-se que o expertise da atuação social está concentrado neste braço da organização. Com esta aproximação pode-se utilizar o conhecimento da Fundação na escolha de um projeto ou de uma entidade do Terceiro Setor, possibilitando o gerenciamento de um empreendimento social pelos integrantes do Comitê. Este apoio proporcionará que os integrantes do Comitê de Ação Social tenham uma vivência concreta, maximizando o desenvolvimento de suas competências pessoais.

Fischer e Falconer (1999, p.7) já destacaram como a estratégia de sinergia da empresa com o Terceiro Setor pode potencializar os recursos empregados:

Observa-se que há empresas que procuram ressaltar a sinergia entre o negócio e atuação social, o que parece conduzir a uma otimização do emprego dos recursos próprios em seus projetos sociais. E isso é ainda mais importante quando os recursos de que se trata são talento, a disponibilidade, a expertise profissional e o conjunto de competências desenvolvido pelas pessoas. É na situação de trabalho que as pessoas encontram espaço e desafio para se desenvolver. Quando o convite para o voluntariado possibilitar o emprego de conhecimentos especializados, competências profissionais e experiência de trabalho das pessoas, ele tende a provocar maior satisfação dos trabalhadores engajados, resultando um envolvimento mais profundo. Indica que não será empregado apenas o tempo, mas também o diferencial de competência profissional, parece que ele torna-se mais atraente e resulta um envolvimento mais profundo.

Diante desta reflexão teórica, ressalta-se a necessidade de que os integrantes do Comitê de Ação Social realmente participem do dia-à-dia de uma entidade do Terceiro Setor. Ainda destacando a relevância da sinergia, Austin (2001) defende que após o estágio de filantropia, a empresa rumo ao estágio transacional onde realmente há o intercâmbio de competências e recursos, gerando a mentalidade de parceria e promovendo o aprendizado.

Avalia-se que o estudo de caso da Telefônica Celular é um ótima análise de como uma empresa pode alavancar o compromisso pelo desenvolvimento social da comunidade em que está inserida e ainda tendo como benefício o diferencial competitivo tão exigido na realidade empresarial, denominado neste trabalho como desenvolvimento de competências.

É importante encerrar, alertando sobre as limitações do estudo de caso, encorajando que outros pesquisadores façam levantamentos mais abrangentes entre outras organizações privadas, buscando a comprovação das contribuições do trabalho social para um melhor desempenho da empresa. Ressalta-se que a empresa pesquisada ainda encontra-se em um estágio inicial no seu relacionamento com Terceiro Setor, indicando que em futuros estudos possa ser analisada a evolução desta relação e seus desdobramentos.

Por fim, esta conclui-se a pesquisa, com a afirmação que além de estudo de todos benefícios gerados pelo trabalho social, é importante propagar que ele ainda é instrumento no auxílio do desenvolvimento da cidadania e da inclusão social.

Referências Bibliográficas

- AUSTIN, James E. *.Parcerias*. São Paulo: Futura, 2001.
- CARRION, Rosinha Machado. Organizações Privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. *Revista Tempo Social*, São Paulo, v. 12, n. 2, 237-255, nov. 2000.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac São Paulo, 2000.
- DUNN, Regina in SCHARF; GUIMARÃES, Suzana. Temas sociais chegam ao topo das empresas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28 jun. 1999. Nacional, p. A-8..
- FERNANDES, Rubens César. O que é o Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar. 1998.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Voluntariado Empresarial – Estratégias das empresas no Brasil. *Rede de Estudos do Terceiro Setor*. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://rits.org.br>>. Acesso em: 1 abri. 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo : Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; Oliveira Junior, Moacir de Miranda (Org.).*Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARAY, Angela Beatriz Busato Scheffer. Programa de Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-14, jul./set. 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 5 ed., 1999.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. 8ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997
- KOLB, David. Gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- LIPPI, Roberta. Terceiro Setor espera retomar o crescimento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 mai. 1999. Nacional, p. A-7.
- MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et al. *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre : Multiimpressos, 2001.
- MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MELLO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade Social e cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas de Administração*, São Paulo, V.1, Nº3, 2 Sem.,1996.
- PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem Competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2 ed.,1999.

RUAS, Roberto Lima. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição do Aprendizado Organizacional. *Seminário Internacional de Competência baseada em conhecimento*: São Paulo, Agosto, 1999.

RUAS, Roberto Lima. *Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição para Aprendizagem Organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; Oliveira Junior, Moacir de Miranda (Org.). *Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo, v.33, n. 1, p.5-11, jan./mar. 1998.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento Social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: *Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis, 2000.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. 2. ed. São Paulo : Best Seller, 1990.

TEODOSIO, Armino dos Santos Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário. *Rede de Estudos do Terceiro Setor*. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://rits.org.br>>. Acesso em: 1 abri. 2002.

TOLFO, Suzana da Rosa. *Macrotendências da organização do trabalho e possibilidade de crescimento nas organizações: práticas, limites e perspectiva de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. 2000. 203f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.