

Frase Inspiradora

O ato de descobrir não consiste necessariamente em descobrir novas terras, mas em olhar com outros olhos as terras já conhecidas

Marcel Proust

EDITORIAL

A **gestão de pessoas** é sempre um desafio, principalmente quando o foco vai muito além de simplesmente delegar tarefas e cobrar resultados. Nessa edição, vocês irão ler o que o FICAS (seção Mundo FICAS), Instituto Elo Amigo (Organização em Ação) e o IPÊ (Espaço de Troca) estão fazendo para apoiar o desenvolvimento de seus profissionais. Como lembra Proust, na frase inspiradora da edição, a maior descoberta é "olhar com outros olhos as terras já conhecidas", ou seja, olhar os recursos humanos da organização pelas suas competências e apoiá-los a olhar a equipe como um meio para potencializar seus talentos e minimizar suas fragilidades.

Boa Leitura!

Andreia Saul - Diretora Executiva do FICAS

Mundo FICAS



GESTÃO DE EQUIPE NO FICAS - O

FICAS acredita que seus recursos humanos são seus principais parceiros no desenvolvimento de sua missão, e sempre norteou a gestão de sua equipe em valores como confiança, abertura e participação.

Buscando aperfeiçoar constantemente essa gestão e favorecer a

motivação e clareza de seus profissionais em relação à sua causa, O FICAS está experimentando uma nova estrutura na equipe e investindo em estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal de seus integrantes.

Nessa estrutura, a equipe está dividida em torno dos três objetivos/eixos estratégicos do FICAS e de um eixo de apoio à gestão de recursos. As equipes de cada eixo atuam tanto institucionalmente como "na ponta" - a idéia é ir além da divisão tradicional. Isso tem gerado mais troca entre os profissionais e empoderamento, pois muitas ações são transversais aos eixos e todos precisam ter uma visão mais ampla da organização.

Segundo a equipe, um dos desafios dessa nova estrutura tem sido manter o foco. Pensando nisso e no crescimento profissional e pessoal dos seus profissionais, o FICAS propôs a elaboração de um "plano de desenvolvimento". A idéia é que a cada três meses cada profissional faça seu plano de trabalho, com detalhe das ações que precisa realizar, e uma reflexão sobre as competências necessárias para realizá-las, destacando as que já possui, as que precisam ser desenvolvidas, os obstáculos para esse desenvolvimento, o apoio que necessita da equipe e como espera que seu trabalho seja avaliado.

Discutir coletivamente os critérios para a definição dos salários foi outro ponto essencial para tornar esse olhar sobre o desenvolvimento da equipe mais completo, pois cada profissional passou a conhecer a lógica da diferenciação entre os cargos e salários.

Outro intuito do FICAS ao buscar aprimorar sua gestão constantemente é continuar sendo um laboratório de experiências e assim compartilhar aprendizados com seus parceiros. Embora a gestão de pessoas seja sempre desafiadora, o FICAS acredita que é essencial e possível ancorá-la em valores - como confiança, abertura, participação e cooperação - e fazer com que, cada vez mais, as organizações sejam parceiras de seus profissionais e abram espaço para que todos possam realizar seus sonhos.



Equipe do FICAS reflete sobre seus pontos fortes e desafios em reunião de planejamento

Rafaela Müller / FICAS



Tema da Edição - Gestão de Pessoas

As mudanças nas relações de trabalho e o aumento da competição por bons profissionais nas organizações, sejam elas do 1º, 2º ou 3º setor, têm trazido uma importância cada vez maior para a gestão de pessoas e gerado transformações na forma de ver esses recursos nas organizações.

O quadro a seguir, adaptado de CHIAVENATO (1999), resume essa mudança de paradigma com relação à forma de ver os recursos humanos em uma organização:

MUDANÇA DE PARADIGMA	
DE... Pessoas como Recursos	PARA ... Pessoas como Parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipe
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e visão
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento global
Passividade	Pró-atividade
Mão de obra	Inteligência e talento

As pessoas sejam vistas como parceiras, facilitando o envolvimento, compromisso e motivação de todos. Além disso, é fato que os profissionais desse setor geralmente atuam nele por uma causa - essa é, segundo Drucker (1999), uma de suas grandes forças.

Apesar de motivados por uma causa, a descontinuidade da remuneração e/ou salários ainda baixos têm gerado uma maior rotatividade de profissionais nessas organizações; portanto, manter salários e benefícios constantes e apropriados para o perfil, formação e experiência da equipe é um dos grandes desafios dessas instituições.

Além desse desafio, é importante que as lideranças acreditem na capacidade de cada profissional de sua equipe e consigam mobilizá-los para o trabalho, criando formas de estimular e promover seu desenvolvimento, e monitorar seu desempenho.

As organizações que vem conquistando mais sucesso na gestão de seus recursos humanos são aquelas que possuem lideranças que acreditam e valorizam o potencial da sua equipe, abrem espaço para a participação de todos e investem no desenvolvimento profissional e pessoal de cada integrante (*conheça algumas experiências nessa edição*).

Gerenciar pessoas será sempre um desafio, mas a certeza de que a equipe é o maior patrimônio da organização é sem dúvida o primeiro passo para torná-la forte e sustentável.



Luis Arso / FICAS

Ter profissionais trabalhando em equipe, focados nos resultados, motivados e comprometidos com a missão e visão da organização, e pró-ativos e empenhados em usar e desenvolver seus talentos em prol da instituição contribui fortemente para o sucesso do trabalho desenvolvido.

Nas organizações da sociedade civil, em especial nas que colocam em prática a gestão participativa, é mais comum que as

Dicas FICAS

CHIAVENATO, I. 1999. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier. Rio de Janeiro. 475p.

DRUCKER, P. F. 1997. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo. Pioneira. 166p.

HUDSON, M. 1999. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo. Makron Books. 309p.

Organização em Ação



Para conhecer como as organizações que participaram / participam dos Programas desenvolvidos e apoiados pelo FICAS estão atuando em relação ao tema da edição.

Por José Eleudson Queiroz, Coordenador Executivo do Instituto Elo Amigo

Hoje, há três gerações na equipe do Instituto Elo Amigo (IEA): as pessoas que participaram de sua criação a partir do Projeto Aliança com o Adolescente; as que entraram na organização após a fundação; e as que um dia foram jovens beneficiários. Em comum, todas têm amor pela causa do Desenvolvimento



Arquivo IEA

*Jovens participam de capacitação do **Instituto Elo Amigo** sobre agroecologia em Quixelô (CE)*

Humano, Local e Sustentável do sertão semi-árido do Ceará, mantendo seu compromisso junto à comunidade mesmo em situações de sustentabilidade financeira adversas.

Mas, "amor não enche barriga", como diz o ditado, e hoje é mais do que necessário lutar por condições dignas de trabalho, o que envolve vínculos trabalhistas legais, remuneração justa e condizente com a região, e apoio à formação continuada. Temos buscado essas condições internamente e cobrado nossos parceiros nesse sentido.

Há, no entanto, enormes desafios a superar para tornar realidade este desejo. Um deles é que o trabalho de organizações da sociedade civil muitas vezes é visto como de natureza voluntária. Há também a dificuldade de captar recursos para manter uma equipe e propiciar-lhe o tempo de amadurecimento necessário para ampliar o impacto das ações sociais, por natureza complexas. A maioria dos investimentos destina-se a "atividades fim" e de curto prazo, dificultando a permanência de colaboradores nas organizações. Por fim, embora isso esteja mudando, existe o receio de se usar ferramentas de gestão e cobrar, por exemplo, uma atuação profissional dos colaboradores de uma organização, principalmente quando não é possível remunerar e manter condições de trabalho condizentes, ou quando o vínculo tem por base o voluntariado, por vezes visto como favor e não como compromisso.

Há um ano, o IEA vem passando por um processo de desenvolvimento institucional financiado pela Fundação W. K. Kellogg e com apoio metodológico do Instituto Fonte, da consultora Mazé Siqueira e do FICAS. Um dos objetivos é revisar nosso modelo de gestão, governança e sustentabilidade com a participação de todos - conselheiros, coordenadores, educadores e equipe administrativa. Embora esse processo coletivo seja mais complexo e exija mais tempo, ele tem fortalecido o vínculo dos profissionais com a organização e seu

entendimento da causa. Por fim, queremos fortalecer um ambiente de educação pelo trabalho que permita, mesmo às pessoas que não mais atuam no IEA, aprenderem a viver felizes e compromissadas com nossa causa.

Instituto Elo Amigo

R. 21 de abril, s/n
Igatu - CE

Tel: (88) 3581-6575
comunicacao@eloamigo.org.br
www.eloamigo.org.br



Espaço de Troca



Para conhecer experiências e novidades de organizações que não participam / participaram de Programas apoiados e desenvolvidos pelo FICAS.

Horizontalidade como a base de gestão do IPÊ

Por Suzana Pádua, presidente do IPÊ



Claudio Rossi

Equipe do IPÊ em programa de educação ambiental na Mata Atlântica em Nazaré Paulista (SP)

Dividir tarefas, responsabilidades e louros, e promover o desenvolvimento de seus profissionais, têm sido as bases da gestão do IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas, organização da sociedade civil criada em 1992

(hoje OSCIP - organização da sociedade civil de interesse público). Inicialmente mais centrada na conservação da biodiversidade brasileira, a missão do IPÊ passou com o tempo a incluir questões sociais e até negócios sustentáveis, de modo a responder às necessidades que emergiam.

A diversidade de frentes de atuação exigiu uma gestão aberta, participativa e de fato horizontal. Em reuniões trimestrais, os integrantes do IPÊ têm a chance de opinar e decidir sobre prioridades, medidas a serem tomadas e linhas de conduta adotadas. Esse exercício se tornou um mecanismo de disseminação dos conhecimentos adquiridos e dos valores institucionais.

Vários mecanismos são utilizados para motivar a equipe e aumentar as chances de alcançar sustentabilidade institucional de longo prazo. Todos os profissionais são incentivados a estudar e alcançar graduação e pós-graduação, ou mesmo participar de cursos de extensão. Os mais seniores, responsáveis por coordenar os projetos - o que inclui obter fundos para realizá-los com qualidade, sempre interligando-os aos demais projetos - têm ainda o papel de orientar juniores e estagiários. Este processo de transmissão dos conhecimentos e da cultura da organização é desafiador, pois exige tempo e uma atitude de abertura, mas tem trazido resultados encorajadores.

O poder no IPÊ nunca fica nas mãos de poucos. A convivência com a equipe ajuda a tornar a instituição mais importante do que os sucessos individuais, contribuindo para que a cooperação seja mais forte do que a competição e que os resultados positivos alcançados transformem-se em um deslumbramento sempre maior pela causa.

IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas

Sede Nazaré
Rod. D. Pedro I, km 47
Nazaré Paulista - SP
Tel: (11) 4597-1327
ipe@ipe.org.br,
www.ipe.org.br

Você tem alguma sugestão, crítica ou dúvida? Escreva-nos! comunicacao@ficas.org.br

Expediente: Espiral de Notícias é um boletim bimensal do FICAS. A reprodução do conteúdo é permitida, desde que citada a fonte.

FICAS - Compartilhando conhecimentos, transformando pessoas e organizações.

Rua Ministro Jesuíno Cardoso, 276, casa 4, 04544-051, São Paulo. Tel: (11) 3045-4313, 3849-0715 - comunicacao@ficas.org.br