

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL**

**Mariana Linhares Pivatto**

**Projeto Outro Brasil: iniciativa da AIESEC Porto Alegre em  
projetos sociais**

**Porto Alegre**  
**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL**

**Mariana Linhares Pivatto**

**Projeto Outro Brasil: iniciativa da AIESEC Porto Alegre em projetos sociais**

Trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão Social apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Porto Alegre**  
2006

## INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso é o relato de uma experiência realizada na AIESEC Porto Alegre, uma organização não governamental gerenciada por jovens que realiza intercâmbios culturais. O esforços realizados pela por esta ONG sempre foram voltados para estudantes universitários e, portanto, excluía totalmente a população jovem menos desprovida de recursos.

Para reverter esse quadro, um grupo de membros da organização criou um projeto social inspirado no trabalho realizado pela AIESEC de outros países como a Macedônia e a Polônia. A proposta é trazer estudantes universitários de outros países para trabalhar em comunidades carentes e incentivar nos jovens o empreendedorismo e o estudo, além de ampliar a visão de mundo de todos os envolvidos.

Durante o período de setembro de 2005 a julho de 2006 o grupo foi acompanhado e todos os passos para a construção do projeto são descritos neste trabalho. Desde como surgiu à idéia, foi a formação do grupo, a procura por patrocínio até o ponto que foi percebido que o projeto seria inviável sem uma reestruturação.

É possível perceber nessa trajetória o processo de aprendizado e amadurecimento do grupo e a falta que o preparo e a experiência faz nesse tipo de trabalho. Por último é feito uma avaliação baseada em conhecimentos teóricos sobre a falta de planejamento estratégico e de uma gestão social propriamente dita, que não inclui apenas os conhecimentos da administração de empresas.

## 1 ÂMBITO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A AIESEC é uma fundação educacional, independente, internacional e apartidária, sem fins lucrativos e totalmente gerenciada por estudantes. Surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mais precisamente em 1948, fundada por jovens de sete países europeus com o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos.

Atualmente a organização é formada por alunos de graduação e recém formados de instituições de ensino superior, interessados em passar pela experiência da AIESEC, que envolve aprendizado em gerenciamento, autodescobrimento e também intercâmbio. É reconhecida pela ONU como a maior organização de estudantes do mundo. Está presente em mais de 800 universidades e 90 países e territórios. Trata-se de uma plataforma internacional para jovens descobrirem e desenvolverem seu potencial, para assim criarem um impacto positivo na sociedade. Para alcançar esse objetivo, são realizados mais de 350 congressos, promovidos mais de 4.000 oportunidades de intercâmbio e oferecidos mais de 5.000 posições de liderança para os membros por ano.

A AIESEC mantém um grupo de mais de 3.000 organizações que vão de multinacionais a pequenas empresas, de organizações sem fins lucrativos a governos. Estes parceiros colaboram com conhecimento e financiamentos para que seja possível a realização dos intercâmbios e gerenciar as atividades diárias da organização. Os atuais parceiros nacionais incluem organizações como: Alcatel, ABN AMRO, Cadbury Schweppes, DHL, Electrolux, InBev, P&G, UBS, Philips, Banco Real, Yazigi.

A AIESEC de Porto Alegre é a mais antiga do país. Completou 36 anos de fundação em 2006. Tem como parceiros a EA/UFRGS, STB, AmCham, AHK (Câmara do Comércio Alemã), Controil, BMP, entre outros.

## 1.1 Organização

A organização acredita que o intercâmbio entre os países é uma ferramenta de promover a integração entre os povos e formar cidadãos mais preparados para o mercado de trabalho. O gerenciamento da organização, que é totalmente feita por jovens, também é encarado da mesma maneira, como uma plataforma de desenvolvimentos de potenciais.

A ONG possui uma metodologia de trabalho consolidada e semelhante em todos os países que atua. Para ingressar na organização, o estudante passa por um processo seletivo (ocorrido duas vezes ao ano) que envolve palestras de apresentação, dinâmicas de grupo, entrevistas individuais e treinamentos. Procura-se um perfil de pessoas que estejam cursando faculdade ou sejam recém-formadas, apresentem vontade de aprender e interagir com as pessoas e queiram conhecer novos lugares e culturas.

Cada comitê local tem autonomia de funcionamento, podendo decidir internamente sua diretoria, seu cronograma, fluxograma, etc. Atualmente a AIESEC Porto Alegre está em fase de transição legal e adequação para obter a classificação de OSCIP<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A lei que regula as OSCIPs é a 9.790 de 23 março de 1999. Esta lei traz a possibilidade das pessoas jurídicas (grupos de pessoas ou profissionais) de direito privado sem fins lucrativos serem qualificadas, pelo Poder Público, como

Os projetos desenvolvidos pela organização são basicamente divididos em dois tipos: gerenciamento da organização e intercâmbios. Ao ser selecionado, o candidato pode se postular a um cargo dentro da AIESEC que seja seu interesse pessoal ou profissional. É possível desta maneira obter experiência em diversas áreas como jurídico, financeiro, recursos humanos, etc. Também é possível crescer de posição hierárquica passando de membro para gerente, vice-presidente, presidente e assim por diante. Também são promovidas várias atividades de integração e aperfeiçoamento, como palestras, seminários e conferências.

Posteriormente, o membro pode realizar o seu intercâmbio e se candidatar a vagas de trabalho abertas nos mais diversos países. Existem ofertas nas áreas técnicas, administrativas, marketing, educação e terceiro setor. Além disso, é possível trabalhar em projetos realizados por comitês locais da própria AIESEC no exterior.

## **1.2 Projetos sociais: PBOX**

Os intercâmbios realizados em organizações do terceiro setor são chamados de PBOX e no Brasil ainda estão em fase de consolidação. Países como a Polônia e Macedônia possuem projetos reconhecidos internacionalmente e com várias edições já realizadas.

Na Macedônia o projeto chamase School of Entrepreneurs (Escola de Empreendedores) e tem por objetivo compartilhar conhecimento no campo do empreendedorismo com jovens da República da Macedônia e oferecer um espaço para o debate a respeito do empreendedorismo, estimulando a coragem para que os jovens encontrem motivação e possam pôr os seus planos em prática. Além disso, pretende providenciar uma rede de pessoas, instituições e organizações que possam dar suporte aos jovens empreendedores para transformar suas idéias em ações.

Já o PEACE é um projeto organizado pela AIESEC Szkola Glowna Handlowa (Polônia) que deseja contribuir para o desenvolvimento do país e de seus cidadãos, com especial consideração ao entendimento internacional e à cooperação.

Diferentemente das outras categorias que são realizadas com empresas privadas, os PBOXs têm maior dificuldade de implantação porque dificilmente uma organização social tem condições de oferecer benefícios aos intercambistas como salários e ajudas de custo. Assim, torna-se necessário o apoio de financiadores externos e o engajamento maior dos envolvidos.

Segundo a RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor - existem cerca de 275 mil organizações da sociedade civil no Brasil movimentam cerca de 12 bilhões de reais (dados de 1995). Ainda nos anos 70, as OSCs apelavam para a caridade e contavam fortemente com o apoio internacional. A partir dos anos 90 essa fonte entrou em crise em função de vários fatores, especialmente a explosão de ONGs no Brasil e o redirecionamento das verbas para os países da África.

Além disso, as empresas que financiavam internamente os projetos passaram a ser mais rigorosos e econômicos com as doações, em função de crises internas na economia e dos poucos resultados conseguidos. É neste contexto que surgem os Pbox no Brasil e com este tipo de dificuldades que AIESEC tem de lidar para implantar seus projetos sociais. “A instabilidade institucional gerada por estas crises nos padrões tradicionais de financiamento de seus projetos obrigou as OSCs a um esforço determinando de diversificação de fontes de financiamento, ampliando o esforço interno de captação de recursos” (Meirelles, 2005).

## **2 ÂMBITO PARTICULAR DA EXPERIÊNCIA: PROJETO OUTRO BRASIL**

OUTRO BRASIL é um projeto social idealizado pela AIESEC Porto Alegre que pretende trazer seis estudantes estrangeiros para trabalhar junto a ONGs locais. A idéia do projeto surgiu em 2005 em um grupo de jovens liderados pelo estudante Thiago Linares de Andrade, que é natural da Venezuela e cursa Arquitetura e Urbanismo na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Chegou-se a conclusão de que o trabalho social da AIESEC estava muito limitado por não envolver os jovens de comunidades carentes e que, portanto, não tiveram o mesmo acesso à educação que os universitários envolvidos na organização. Além disso, seria mais uma forma de trazer estrangeiros para o Brasil, já que o principal produto da organização é o intercâmbio e é com esta ferramenta que pretende ser diferencial na vida dos estudantes. Assim, a AIESEC



Porto Alegre também abre novas possibilidades para que os porto-alegrenses possam viajar também.

Segundo Domingos Armani (2000, p.18) um projeto social pode ser entendido como “uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos (...) e de tempo”. Mas mais do que isso, um projeto social tem a intenção de mudar uma realidade, melhorar a situação de um grupo social. Através de um trabalho local, acredita-se é possível transformar a sociedade, sem fazer milagres. “Os projetos sociais tornam-se, assim, espaços permanentes de negociação entre nossas utopias pessoais e coletivas - o desejo de mudar as coisas -, e as possibilidades concretas que temos para realizar estas mudanças - a realidade” (Stephanou; Muller; Carvalho, 2003, p.7).

O Projeto nasce um pouco da idéia de já termos completado 35 anos trazendo pessoas dos quatro cantos do mundo para o Brasil, cada uma delas com perspectivas diferentes e que certamente levaram consigo um pedacinho da nossa terra. Sabe aquela frase; o melhor do Brasil é o Brasileiro. Então imaginamos um estrangeiro reforçando esta idéia em pessoas que mal sabem que são cidadãos, por viverem às margens do nosso próprio desenvolvimento. Por um lado, as comunidades que participarem do projeto estarão recebendo uma informação nova, de pessoas de fora, falando das capacidades delas. Por outro, os trainees terão um enriquecimento muito grande, convivendo com uma parte da nossa realidade que muitas vezes fica estigmatizada. Estas pessoas também vão levar uma nova imagem do nosso país, conhecer um rosto

diferente da pobreza e ter a satisfação de, não só fazer a diferença, mas também ser a diferença (Thiago de Andrade).

Seguindo a filosofia de que a AIESEC deve ser uma plataforma de desenvolvimento dos jovens, o projeto OUTRO Brasil pretende trazer seis estudantes estrangeiros para trabalhar junto a ONGs locais. O principal objetivo é a troca de conhecimentos e tecnologias sociais para desenvolver as competências sociais e empreendedoras dos jovens envolvidos. Através de encontros dinâmicos, falando de jovem para jovem, querem incentivar o estudo e o empreendedorismo e ampliar a visão de mundo dos envolvidos.

Conseqüentemente espera-se criar porta-vozes das capacidades empreendedoras e da busca por uma melhor condição de vida. Além disso, as comunidades envolvidas conhecerão visões de mundo totalmente diferentes, ampliando seus horizontes e perspectivas, enquanto os facilitadores estrangeiros se defrontarão com uma realidade nacional que raramente é exposta a partir de seu potencial, mas principalmente da sua problemática. “Como podem ver, é um projeto de resgate da cidadania brasileira. E o melhor é que os estrangeiros podem ajudar para isso. É uma coisa de grande impacto simbólico”, acredita Thiago de Andrade.

O Instituto de Tecnologias Sociais definiu o conceito como “conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida”. A AIESEC Porto Alegre acredita estar criando a sua própria tecnologia social, utilizando seus conhecimentos e as

suas competências sociais<sup>2</sup> para ser um diferencial numa geração mais alienada aos problemas sociais.

## 2.1 Contexto

O Brasil está passando por uma fase de intensas mudanças econômicas nos últimos anos. De uma forma geral mostram-se adversas ao desenvolvimento do emprego da força de trabalho, atingindo principalmente os jovens. As pessoas provenientes de família de baixa renda são certamente as mais afetadas por este problema, mas mesmo jovens com ensino superior completo encontram dificuldades para encontrar trabalho. Ambos os casos acabam encontrando no empreendedorismo e no subemprego uma alternativa a falta de expectativas profissionais.

Baseado nestes estudos, a AIESEC Porto alegre decide abranger esta faixa etária e abordar o tema do empreendedorismo. Também espera diminuir o abismo que separam estes jovens que tem a mesma idade, mas não as mesmas oportunidades. “Os distintos níveis de acesso a serviços públicos, como educação, saúde e oferta de bens culturais, afetam as possibilidades de contato e interação entre pessoas de diferentes grupos sociais, dificultando – e, no limite, impedindo – a geração de comunidades plurais e socialmente integradas (Busso, 2001).

---

<sup>2</sup> A competência social é um conceito lato, utilizado para descrever o comportamento social, a compreensão e utilização de habilidades sociais e a aceitação social (Haager & Vaughn, 1995).

### **2.1.1 Mercado de trabalho para os jovens**

As pessoas entre 16 e 24 anos em idade legal de trabalhar são as mais prejudicadas na disputa por um posto de trabalho em função ao do alto excedente de mão-de-obra e o detrimento das chances em empregos regulares. Os jovens das comunidades carentes sofrem ainda mais com esse problema, devido à dificuldade ao acesso a educação formal e a cultura.

O levantamento divulgado em 2005 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese) mostra que o desemprego entre os jovens com faixa etária entre 16 e 24 anos, em 2004, atingiu 6,5 milhões de pessoas em seis regiões metropolitanas. Na avaliação do Dieese, o "baixo crescimento" da atividade econômica nacional nos últimos anos prejudica todos os trabalhadores porque restringe o ritmo de criação de emprego.

Diante desse panorama de redução de chances de trabalho, o estudo apontou que para os jovens, as dificuldades são ainda maiores, principalmente pela menor experiência que apresentam. O desemprego juvenil chega a ser quase duas vezes superior ao verificado para o total da população acima de 16 anos.

A condição da região metropolitana de Porto Alegre é preocupante, mesmo sendo uma das mais desenvolvidas do Brasil. De acordo com o Dieese, 29,3% dos jovens entre 16 e 24 anos está sem emprego. Segundo a pesquisa realizada pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) durante período de 1993 a 2003, calcula-se que o desemprego da população de jovens com idades de 16 a 24 anos da região, ultrapassou de aproximadamente 72 mil para cerca de 130 mil. Entre outros dados levantados, a pesquisa verificou que em 1993 os jovens dessa faixa

etária levavam cerca de quatro meses e meio na procura por trabalho, enquanto que em 2003 o tempo médio de procura já se situava em torno de oito meses.

Torna-se facilmente perceptível que o desemprego passou a ser uma forma de exclusão que adquire dimensões alarmantes entre a população jovem de todas as áreas urbanas pesquisadas. Entretanto, para o grupo etário de 16 a 17 anos, as mulheres e aqueles pertencentes às famílias de mais baixa renda a situação é ainda pior.

Esta alta taxa de inativos entre os mais pobres está condicionada às crescentes dificuldades de entrada no mercado de trabalho, marcadas pelo crescimento do desemprego. Essa limitação acaba por redefinir o padrão de inserção desta camada da população, em que parte dos jovens se dirige para a inatividade (muitas vezes fora da escola) e parte insiste na procura de emprego sem sucesso (desempregados). Como efeito, surge a retroalimentação da pobreza desse segmento familiar. Isso se confirma quando se verifica que, entre os jovens mais pobres, o percentual de desempregados é sempre mais que o dobro do apurado entre os jovens mais ricos.

### **2.1.2 Empreendedorismo no Brasil**

O Projeto OUTRO Brasil reconhece no brasileiro um empreendedor nato, segundo revelam grandes pesquisas como a da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), porém com desempenho marcado pela necessidade e não pela identificação de oportunidades. Por isso, a canalização do potencial

empreendedor do brasileiro torna-se vital para atingir níveis cada vez mais solicitados de desenvolvimento econômico e social.

O GEM divulgou seu mais recente estudo (2004) e afirmou que o povo brasileiro é o sétimo mais empreendedor do mundo. Foi investigado o empreendedorismo em 34 países. O foco central da pesquisa é a taxa de atividade empreendedora total, medida pela porcentagem de pessoas de um determinado país com idade entre 18 e 64 anos, que estão iniciando um negócio ou já abriram há no máximo 42 meses.

Tradicionalmente O GEM faz análises quanto à motivação baseado em dois grupos: os que empreendem por oportunidade (pessoas que têm vocação ou acham nichos pouco explorados), e as que empreendem por necessidade, por não encontrarem outra forma de gerar renda. Desta vez, a taxa de empreendedorismo por necessidade aumentou de 5,5% em 2003 para 6,2% em 2004, ficando na 4ª posição no ranking mundial. Por sua vez, a taxa de empreendedorismo por oportunidade praticamente se manteve: 6,9% em 2003 e 7%, em 2004, equivalente ao 11º lugar.

Isso indica que a participação de empreendedores por necessidade no Brasil é alta (46%), embora seja ligeiramente menor do que o percentual dos empreendedores por oportunidade (52%). Os 2% restantes dos entrevistados não se enquadram em nenhuma das categorias.

A pesquisa considerou também as condições para empreender no Brasil, achando três barreiras principais: políticas públicas, apoio financeiro e educação e treinamento. Na questão do crédito, as principais limitações são os altos e a dificuldade de acesso ao pequeno empreendedor, devido à burocracia e às

exigências de garantias reais. As políticas foram criticadas principalmente em razão da alta carga tributária e trabalhista, além da burocracia para a abertura de negócios.

Em relação à educação e treinamento, foi verificado que não são consideradas as particularidades regionais brasileiras e o indivíduo não é preparado para a carreira de empreendedor. Outras condições que afetam o empreendedorismo foram: alta concorrência no mercado, custos elevados, infraestrutura comercial e profissional, entre outras.

Embora o dinamismo do empreendedorismo seja mais intenso entre pessoas nas faixas de renda familiar mais alta (acima de 15 salários mínimos locais), em torno de 80% dos empreendedores do Brasil possuem renda familiar menor que seis salários mínimos locais e 50% deles apresentam renda familiar inferior a três salários mínimos.

Em 2004, no Brasil, a taxa de empreendedorismo para a faixa etária de 18 a 24 anos foi de 12,6%, confirmando sua posição acima da média mundial (9,2%) e significativamente superior à dos países de média e alta renda per capita, nos quais a média se situa em torno de 6%, evidenciando que o jovem brasileiro pode estar sendo induzido a empreender em detrimento de sua formação educacional. No Brasil, como nos demais países de baixa renda per capita, a escassez de possibilidades de colocação no mercado de trabalho leva o adulto jovem a empreender como alternativa de subsistência.

### **2.1.2 O COMEÇO**

O primeiro passo dado foi o contato com a ONG Parceiros Voluntários que deu as instruções iniciais para a implantação do projeto e indicou organizações sociais que atende jovens carentes em Porto Alegre para a formação de parcerias. As selecionadas foram: Casa de Nazaré, Movimento pelos Direitos da Criança e do Adolescente e Pequena Casa da Criança.

A metodologia de intervenção está sendo desenvolvida de forma participativa, envolvendo os membros da AIESEC, os trainees, as organizações financiadoras e agregando os conhecimentos e técnicas das organizações parceiras.

As três ONGs que apóiam jovens de comunidades carentes selecionadas pela Parceiros Voluntários dentre as suas filiadas foram escolhidas tomando como parâmetro a capacidade que possuem para absorver o projeto dentro de sua estrutura, pela sua idoneidade e por contemplar jovens na faixa etária semelhante aos membros da AIESEC. Elas serão responsáveis pela seleção dos estudantes e disponibilizarão o espaço físico para as atividades, além de suporte técnico.

Além disto, foram selecionadas outras entidades que estão repassando conhecimento metodológico e indicando possíveis financiadores para que o projeto possa ser realizado: Parceiros Voluntários, Junior Achievement, Fundação Projeto Pescar, Instituto de Estudos Empresariais (IEE) e Associação de Jovens Empresários de Porto Alegre (AJE-POA).



O projeto ainda não tem financiadores. Uma parte do grupo está visitando empresas que possam tornar-se patrocinadora e outra frente ocupa-se em inscrever o projeto em editais. Como benefícios, a AIESEC oferece aos patrocinadores divulgação no seu site e processos seletivos, a oportunidade de colaborar com quatro ONGs com um custo baixo, visibilidade na mídia e a possibilidade de envolver seus funcionários no projeto.

Além disto, é feita a articulação com os outros projetos da AIESEC. O setor de vendas está auxiliando na prospecção de financiadores, o marketing colaborou com a identidade visual, a área de finanças auxilia com os orçamentos e balanços, a equipe de relações externas ajudará na seleção dos trainees, entre outros.

## **2.2 Primeira experiência**

Ainda em 2005 a AIESEC definiu informalmente quais seriam os seus parceiros, criou uma identidade visual e, ainda sem ter bem definido qual seria a forma de intervenção, saiu em busca de patrocínio para o seu projeto, que foi inicialmente orçado em R\$ 30 mil. Esperava-se que o projeto tivesse uma duração de três meses a partir do mês de fevereiro de 2006. Após a sua conclusão, poderia ser reiniciado com a participação de novas ONGs e novos facilitadores. O estudante de Publicidade e Propaganda Sérgio Henrique Schüller comentou os critérios adotados.

Trabalhei bastante no logo e no slogan baseado nos conceitos de brasilidade e mudança. Fiz uma bandeira do Brasil meio diferente

(simbolizando o OUTRO Brasil, um Brasil que pode mudar). Além disso, os elementos da bandeira estão maiores, como se o Brasil pudesse crescer com esse projeto, tem movimento também. O slogan é a parte que eu estou mais inseguro, porque é para um monte de públicos e, por isso, precisaria ser mais global do que na verdade é agora. Acredito que este slogan comunique bem pras ONGs e pra uma das pontas do projeto, que é mudar comunidades daqui, porém não atende totalmente a mudança dos próprios gringos que vem pra cá. O slogan que eu pensei é: *"Transformando o país que conhecemos no Brasil que queremos conhecer"*.

O grupo decidiu trabalhar com o tema do empreendedorismo baseado nas experiências de organizações como a Junior Achievement e Associação de Jovens Empresários de Porto Alegre, além da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que reconhece o brasileiro como um empreendedor nato, mas cujo desempenho é marcado pela necessidade e não pela identificação de oportunidades. Acreditavam que assim poderiam fomentar e canalizar o espírito empreendedor nas comunidades carentes de Porto Alegre e aumentar a perspectiva de uma nova realidade para os jovens participantes.

### **2.3 Andamento**

Em setembro de 2005 foi feita a segunda seleção de novos membros do ano ofereceu-se aos novos integrantes a chance de trabalhar no Projeto Outro Brasil e, assim, proporcionar aos jovens uma experiência de trabalho em terceiro

setor. Formou-se então um no grupo de trabalho com sete estudantes de diferentes áreas e faculdades.

Foi só com a entrada dos novos integrantes que o projeto começou a ser estruturado de forma mais profissional e o grupo começou a discutir as formas de intervenção. Eram realizados encontros esporádicos para definir quem seriam os responsáveis, como estava o andamento do projeto e uma pessoa ficou encarregada de escrever um projeto. As três ONGs selecionadas foram visitadas e as parcerias forma todas acertadas informalmente, sem que nenhum tipo de contrato fosse assinado.

As primeiras reuniões com os parceiros foram animadoras e o grupo mostrava-se empolgado. Acreditava-se que não seria difícil conseguir o financiamento e que em fevereiro de 2006 o projeto seria executado.

O pessoal da Junior Achievement adorou projeto e acham que vai dar tudo certo. A idéia era manter contato por e-mail diariamente e nos indicarem quatro ONGs para fazer as visitas junto com eles. A Maria Helena Weiler da JA nos falou de possíveis financiadores. Todos achavam que o projeto não teria problemas, pois é barato. Conversamos com responsáveis da FIERGS também que ficaram bem impressionados com a AIESEC e com o projeto. Ficaram até debatendo como inserir o projeto dentro do trabalho já feito pela FIERGS (Thiago de Andrade).

Uma mesa-redonda entre os envolvidos no projeto foi realizada na Junior Achievement em outubro. Havia três representantes da AIESEC, Helena Weiler, pela Junior Achievement, o Rafael Lutgmeyer pela AJE-POA, a Therezinha Bastos

e a Luciana Chaves, pelo MDCA e o Antonio Luiz Bourscheid pela Pequena Casa da Criança.

Na mesa redonda foram propostos alguns pontos nos quais o projeto deveria ter considerações, como: o ambiente familiar dos moradores das comunidades, muitas vezes sem condições econômicas mínimas ou estímulo para o progresso, a necessidade de trabalho motivacional, que aumente a auto-estima dos futuros beneficiados, evite o grande problema da gravidez na adolescência e o envolvimento com o narcotráfico. Outro ponto discutido foi o perfil do facilitador (trainee) que virá. Ele deve ser de fácil relacionamento com adolescentes, falar português ou espanhol (alguns pelo menos), ter conhecimentos básicos de empreendedorismo, ser entusiasta, idade entre 25 e 28 anos preferivelmente (sugestão do MDCA) e ter facilidade de relacionamento.

Segundo os participantes, a mesa redonda foi de muito proveitosa, embora não muito conclusiva. Porém, a proposta era estabelecer um lugar para o diálogo e o debate. Nesse sentido, foi considerada enriquecedora.

### **3.3 Primeiros tropeços**

Havia uma grande dificuldade em reunir o grupo e conseguir que os voluntários se engajassem mais no projeto. Para os jovens, o trabalho no projeto era algo de importância menor em relação à faculdade, viagens, namorados, etc. Os prazos foram se esgotando e em setembro a animação inicial começava a dar lugar a preocupação.

Há muita falta de profissionalismo no cumprimento dos prazos. O grupo precisa trabalhar com cultura de excelência. E isso envolve a todos, inclusive eu. No mínimo, quando for impossível cumprir um prazo que seja notificado, pois todo um planejamento é derrubado sem ao menos sabermos por que (Thiago de Andrade).

Outro problema percebido é o fato de que mesmo antes do grupo ser formado e o projeto ser estruturado alguns participantes já tentaram conseguir o financiamento. Pela falta de profissionalismo ou por não procurar os lugares certos, não obtiveram nenhuma resposta positiva e boas oportunidades foram perdidas.

Bom, a reunião na GBOEX com o Joel Pedreira não foi assim a melhor de todas. Ele só estava interessado em saber o que a empresa ganharia com isso. Até ele me disse que normalmente as ONGs que são beneficiadas pela GBOEX acabam sendo clientes deles. Bom, interesses a parte, eles gostaram do projeto, mas só patrocinarão em futuras edições quando o projeto estiver consolidado. Também ressaltaram que é importante fazer a proposta sempre antes do mês de julho, pois eles fazem o planejamento seis meses antes (César Alba).

Foi-se percebendo que não havia tempo hábil para fazer todo o planejamento, selecionar os trainees, conseguir o dinheiro e executar o projeto no prazo estabelecido.

Começaram as primeiras divergências a surgir no grupo. De um lado os que ainda acreditavam que o projeto poderia se iniciar em fevereiro de 2006 e nos moldes em que se encontrava e outro que afirmava ser necessário fazer uma

reavaliação geral e adiar um pouco os planos. Alguns membros acreditavam que abordar o empreendedorismo de maneira direta e incentivar os jovens carentes a abrir um negócio era a melhor maneira de ajudar esses estudantes. Já os novos integrantes acreditavam que seria um risco incentivar esse tipo de atitude em comunidades pobres e cheias de necessidades como as que foram escolhidas. Que o importante era incentivar o empreendedorismo pessoal que cada um dos adolescentes, de acordo com as suas necessidades e histórico de cada um.

Os responsáveis pelo marketing e divulgação do projeto começaram a dar-se conta que divulgar uma empresa do site da AIESEC e nos processos seletivos não são razões suficientes para que uma empresa apóie um projeto social. Os estudantes que estavam captando recursos ouviram das empresas que prospectaram que o projeto não estava estruturado, que não apoiariam uma primeira edição e que projetos como estes são muito comuns e só dão esperanças aos jovens, mas não oferecem oportunidades concretas de inclusão.

Uma coisa que me preocupa, e que eles comentam, é de ter muito claro como será o ganha-ganha entre a empresa e a AIESEC. É claro que para uma empresa privada apoiar uma iniciativa social, eles tem de ganhar alguma coisa, seja por que eles gostem de se envolver no social, seja por aparecer na media, seja pelas duas coisas (César Alba).

Percebeu-se que é essencial mostrar aos possíveis financiadores os benefícios diretos de se apoiar o projeto. Não é claramente vantajoso para as empresas bancar um estrangeiro para vir para o Brasil como é o caso dos outros

tipos de intercâmbio da AIESEC, cujos estudantes trabalham dentro da organização.

Sendo assim, verificou-se a necessidade de estabelecer algumas estratégias de vendas diferenciadas, que mostrem não só a credibilidade e a seriedade do produto (PBoX), como o impacto que pode ter em benefício da empresa, como o envolvimento dos próprios funcionários no projeto ou a criação de algum tipo de selo de responsabilidade social.

Para o grupo ainda não era claro que para requisitar um donativo é preciso deixar muito transparente que a verba será destinada a uma causa que tem relevância e que se trata de uma chance de investimento com recompensas sociais. O financiador deverá ser envolvido com a organização e os seus lemas. “Dentro dos projetos existentes na instituição, é importante descobrir quais possuem uma maior identidade com as motivações do doador. Será feito um acordo onde a instituição se compromete a respeitar a destinação da doação conforme a finalidade do doador. Os recursos solicitados para a realização dos projetos deverão ser o meio para levar adiante a missão da instituição” (Cruz; Estraviz, 2001).

Uma das primeiras conseqüências da falta de organização e de consenso de idéias foi a desmotivação do grupo. Os integrantes relatavam que não entendiam qual era o propósito do projeto e qual a sua função dentro do projeto. Alguns até afirmaram que passaram por constrangimentos ao conversar com alguns dos parceiros ou possíveis financiadores por não saber responder perguntas simples que lhes faziam.

Como o trabalho é totalmente voluntário, também dependia do tempo livre e da boa-vontade dos participantes. Não havia um cronograma definido de encontros e nem um planejamento estratégico das ações. Na época de provas ou final de semestre letivo tornava-se quase impossível reunir o grupo todo. Depois disto o ano de 2005 já havia terminado, todos entraram em férias, os prazos foram esgotados e o projeto não pode ser colocado em prática na primeira data que escolhida (fevereiro 2006).

#### **2.4 Nova tentativa**

Foi realizada uma reunião em novembro e Thiago Linares apresentou novamente o projeto e muitas dúvidas foram tiradas. O grupo sentiu-se motivado de novo. Decidiu-se também que as ONGS seriam mais uma vez visitadas, com os integrantes novos para que o projeto possa ser reestruturado e todos se sintam integrados. Pela primeira vez o grupo ouviu as necessidades da organização e falou abertamente na formalização das parcerias.

Na visita às organizações percebeu-se que havia carências, mas todas são bem organizadas. A receptividade dos dirigentes foi positiva. Os membros consideraram motivante a visita. Todos concordaram que o contato cultural com estrangeiros seria interessante, para abrir a visão dos envolvidos. Sugeriu-se ensinar comportamento em entrevistas de emprego, modo de elaboração de currículos e etc. Também disseram que deveria haver conversas, encenações e palestras dinâmicas, que não deixem os adolescentes passivos. Savina Deppe, uma das jovens que participou da visita falou que: “eu particularmente adorei a



visita. É muito bom ver de perto as coisas como elas são e ver o quanto vai ser importante pra aquelas pessoas o nosso projeto”.

Assim o grupo todo pôde realmente discutir o trabalho, já que a maioria entrou no grupo com o projeto em andamento. As principais idéias reformuladas foram:

- O trabalho não deve ser só focado no empreendedorismo, mas também na colocação dos jovens no mercado de trabalho.
- Todos os trainees devem ser obrigatoriamente falantes de português.
- A metodologia de intervenção deve ser elaborada de forma conjunta. Entre os trainees, os parceiros e os membros da AIESEC. Os trainees não podem ser meros executores de tarefas. Isso não condiz com os princípios da AIESEC.
- Procurar outras formas de financiamento além do capital privado e repensar a abordagem nas empresas.

## **2.5 Recomeço**

Em dezembro, o principal líder do projeto, Thiago Linares, viaja para Canadá e só retorna em março do ano seguinte. Suas funções são repassadas para outro membro da AIESEC, Alexandre Dedavi. Ambos fizeram três reuniões de transição do Projeto, onde ele me passou os contatos "quentes", o

planejamento atual, as atividades que estão sendo feitas e principalmente as que precisam ser feitas.

Alexandre tentou motivar o grupo, mas com a falta do principal líder os encontros ficam cada vez mais raros e o grupo mais desmotivado ainda. Neste momento, os prazos atuais já estavam inviáveis. Para solucionar tal problema resolveu-se revisar o planejamento e definir uma nova data para a vinda dos trainees.

Em março de 2006 o grupo voltou a se reunir e parte integrante desistiu do trabalho. Alguns porque saíram da organização, outros porque preferiram trabalhar em outro departamento e outros porque fizeram o seu intercâmbio. Os primeiros encontros foram de reavaliação para se entender o porquê do projeto não ter decolado.

Os papéis de cada um no grupo foram redefinidos. Também se decidiu trazer um estrangeiro para trabalhar na organização do projeto. Trata-se de um tipo especial de intercâmbio chamado *ceed* cujo membro da AIESEC interessado passa a trabalhar num comitê local de outro país, mas dentro da própria AIESEC. No final de março uma chinesa, Caroly Liu, passa a trabalhar no projeto Outro Brasil.

Também foi decidido que o orçamento seria reduzido de 30 mil para 10 mil reais. A maioria do grupo concordou com a mudança. Mesmo que o problema maior não seja o valor do projeto e sim a sua falta de planejamento. Mesmo assim o grupo toma consciência que não será fácil conseguir o dinheiro em um projeto desconhecido, que ainda não tem nenhum impacto comprovado.

No novo orçamento, foram retirados a ajuda de custo e a alimentação, o dinheiro para alojamento, o custo das viagens foi reduzido, mas foi mantido a quantia para o transporte.

Assumiu-se definitivamente o conceito de projeto-piloto. Isso quer dizer que o grupo não se considera 100% pronto, mas que está em processo de aprendizagem e avaliação. Depois que o projeto for realizado, pretende-se ampliar a atuação e aumentar o investimento.

Até o final deste estudo, o grupo estava ainda em fase de reavaliação e definindo qual seria a nova data para o começo do projeto, provavelmente para o fim de 2006. Ainda não haviam conseguido os 10 mil reais necessários para começar o projeto.

### **2.5.1 AVALIAÇÃO**

É consensual entre os autores que estudam os fenômenos do terceiro setor que a falta de gerenciamento e planejamento destas organizações são grandes problemas. Por mais que não seja possível aplicar de forma literal todas as técnicas da administração nas organizações sociais, por tratar-se de um segmento que tem características particulares, a falta de gestão foi uma das razões que prejudicou a implantação do projeto Outro Brasil da AIESEC Porto Alegre. A organização não conseguiu romper o ciclo vicioso tão comum nas OSCs brasileiras:

**ausência de recursos humanos capacitados  $\Rightarrow$  gerenciamento deficiente**

⇒ **falta de dinheiro** ⇒ **carência de resultados**

O aprimoramento da gestão desta organização seria importante na quebra deste ciclo de desempenho insatisfatório, trocando-o por uma relação ideal onde o bom gerenciamento levaria a conseqüências positivas e, conseqüentemente, permitiriam a conquista dos recursos necessários.

O primeiro passo que deveria ser dado é a realização de uma análise da organização que demonstre os atos a serem desenvolvidas prioritariamente. Torna-se essencial a definição de um Planejamento Estratégico da organização para guiar os passos importantes para ao andamento do projeto.

São várias as definições para planejamento estratégico, mas todas explicam como um roteiro antecipado que abranja pontos essenciais que evite que as organizações padeçam de imprevistos incontornáveis e se organizem para atuar proativamente. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) definem que “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando”.

Em instituições norteadas por valores, como a AIESEC, é muito corriqueiro existirem membros que se identificam com seus valores, mas que tentam administrar as ações organizacionais de um modo que para elas é o mais importante. Assim, o processo de planejar um projeto torna-se a busca pela de um rumo comum a todos os apoiadores da instituição, que possa gerar um esforço coletivo de todos os envolvidos em prol das metas organizacionais. Segundo Hudson (1999, p.69) para as organizações dessa natureza “a estratégia é

particularmente importante por que existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida”.

Este planejamento estratégico deveria agregar todos os voluntários que trabalham no projeto para que estes tenham consciência da importância e do seu papel de da estratégia organizacional. Seria como um norte e um incentivo para eles. Também deveria contemplar todos os parceiros para que sejam atuantes e não apenas figurativos. E por último já constar as possíveis formas de sustentação e as estratégias específicas de abordagem para cada possível financiador.

O aproveitamento do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor como a AIESEC pode ser tornar um instrumento importante para os seus voluntários, pois dá ferramentas para que estes possam planejar antes de agir, pensar antes executar.

Com o planejamento estratégico usado de maneira eficaz, é possível que seus gestores conheçam e interpretem melhor a sua própria organização, criando uma conexão entre os seus membros, financiadores e parceiros, levando-os a procurar metas coerentes com os objetivos do projeto. “O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa” (Hudson, 1999).

Hudson ainda assegura que a administração de estratégias em organizações sociais pode ser fundamentada em três conceitos: missão, objetivos e estratégia. Isto sugere que o desenvolvimento dentro da organização necessita de uma evidente análise sobre essas questões para diminuir as seqüelas das constantes alterações internas ou externas que afetam o desempenho dessas

organizações como a desistência dos membros, a dependência das instalações da universidade, etc. Uma das características importantes é a mobilidade dos membros que fazem parte do projeto, as quais podem estar ali por interesses próprios e não necessariamente para cumprir a missão da própria organização.

## **2.6 Gestão social**

A partir de avaliações como esta é possível ver com clareza que ferramentas de administração fizeram falta no andamento do projeto Outro Brasil. Pela falta de um planejamento estratégico os membros ficaram perdidos dentro do projeto, passos importantes não foram dados e muitas ações foram feitas sem a sua devida preparação. Além disso, os integrantes não souberam lidar com imprevistos ou com os problemas que foram surgindo ao longo do trajeto.

Por outro lado, também é possível observar um problema de administração diferente. Como a maioria dos membros da organização são muito jovens e oriundos de áreas técnicas, eles não souberam lidar com as particularidades do terceiro setor. Acreditavam que utilizando as mesmas técnicas que estavam acostumados para fazer intercâmbio em empresas, poderiam fazer um projeto social.

A Administração é encarada por muitas pessoas, principalmente por voluntários como da AIESEC que conhecem pouco do assunto, como a salvação para todos os problemas. O discurso empresarial atual supervaloriza a natureza do real apoio da Administração ao terceiro setor, como percebe Salvatore (1998): “é comum escutar, por parte dos dirigentes de muitas entidades sociais, o famoso:

*‘vamos nos profissionalizar, vamos funcionar como empresas,’* refletindo o mito da gestão baseada em conceitos empresariais como a solução para um serviço social eficiente”, contrapondo isto à “forma amadorística, doméstica e familiar de gestão (...) fadada ao fracasso”.

Assim como muitas outras organizações sócias, a AIESEC acreditou que com as ferramentas de gestão que eles já conheciam poderiam lançar um projeto social com facilidade, sem que para isso tivessem estudado ou se preparado. Na verdade, ferramentas administrativas podem ajudar a resolver problemas de gestão, mas a administração não pode ser idealizada como algo “milagroso” para as organizações do terceiro setor e ser invocadas para casos que estão além de sua competência.

### **Considerações finais**

O estudo teve o propósito de acompanhar e analisar uma experiência de implantação de um projeto social. Mesmo que ainda não tenha sido colocado em prática, em razão dos problemas que foram acima descritos, o relato pode ser uma ferramenta importante de aprendizado para as pessoas que estejam interessadas em se iniciar nessa atividade que é ao mesmo tempo nova e desafiadora.

A gestão social é um campo muito recente de conhecimento e que ainda está em construção. Por englobar práticas e conhecimentos de variadas disciplinas, torna-se cada vez mais importante o seu aprofundamento, seja dentro da academia ou nas próprias organizações envolvidas com utopias de desenvolvimento social.

A partir deste relato é possível perceber as dificuldades encontradas para se implantar um projeto social, lidar com o trabalho voluntário, encontrar financiamento, entre outros. Mesmo não pretendendo declarar uma posição conclusiva sobre o tema em debate, algumas conclusões puderam ser retiradas deste relato.

É possível perceber nos jovens uma vontade e um potencial para trabalhos na área social que ainda não foi explorado. Faltou no grupo conhecimento prático e teórico, mas não faltou vontade de desempenhar o seu papel de transformação da sociedade.

A falta de planejamento estratégico foi uma das chaves das derrotas do projeto ao longo do caminho. Os membros não estruturaram um projeto, não



fizeram pesquisa de mercado, não estudaram as estratégias de abordagem e atuação. O resultado foi que o projeto não demonstra credibilidade e, consecutivamente, torna-se difícil a sua ação e seu financiamento.

Por último, é possível perceber que os integrantes acreditavam que não seria difícil deslanchar o projeto porque contavam com a experiência administrativa da AIESEC e dos seus conhecimentos universitário de gestão. Só aos poucos que eles foram percebendo a necessidade de se aperfeiçoar e de adaptar seus saberes a uma lógica diferente da empresarial, mais complexa e multidisciplinar.

## Referências

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos sociais**. São Leopoldo, RS. Tomo, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. Instituto Fonte, 2001.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos. **A Situação do Trabalho no Brasil**. São Paulo, Dieese, 2001. Disponível em <http://www.dieese.gov.br>. Acesso em 07 de novembro de 2005.

FEE - Fundação de Economia e Estatística. Disponível em <http://www.fee.tche.br>. Acesso em 08 de novembro de 2005.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**, edição em português, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR), 2001.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. O Desafio de Administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

LEMOS, M.; MENESSES, H. **A avaliação da competência social: versão portuguesa da forma para professores do SSRS**. Universidade do Porto, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 03 de agosto de 2006.

RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor. Disponível em <http://www.rits.org.br>. Acesso em 15 de julho de 2006.

SALVATORE, Vera Lúcia de Oliveira. **Desafios das Entidades Sociais na Busca da Identidade**. São Paulo: Federação de Obras Sociais. *Mimeo*, 1998.

STEPHANOU, L.; MULLER, L.; CARVALHO, I. C. M. **Guia Para elaboração de Projetos Sociais**. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia e Editora Sinodal, 2003.