

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GREGORY MENDONÇA OPITZ

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DO ROTARY CLUB PORTO ALEGRE
SÃO JOÃO COMO CONDUTORAS A SUSTENTABILIDADE**

PORTO ALEGRE

2024

GREGORY MENDONÇA OPITZ

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DO ROTARY CLUB PORTO ALEGRE
SÃO JOÃO COMO CONDUTORAS A SUSTENTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Prof. Pedro de Almeida Costa

Porto Alegre

2024

GREGORY MENDONÇA OPITZ

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DO ROTARY CLUB PORTO ALEGRE
SÃO JOÃO COMO CONDUTORAS A SUSTENTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Pedro de Almeida Costa - UFRGS (Orientador)

Prof. Ana Mercedes Sarria Icaza

Prof. Vanessa Marques Daniel

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho tem grande significado na construção do meu desenvolvimento pessoal, que é recheado de contribuições coletivas. Agradeço a minha família, por oportunizar todas as condições para alcançar esse objetivo. Aos meus amigos, por todas conversas enriquecedoras e construtivas. Aos professores, que dedicaram seus esforços para formar um administrador inspirado por seus excelentes conhecimentos. E aos colegas, por todas orientações e trocas fantásticas.

RESUMO

Os processos administrativos das organizações do Terceiro Setor podem ser explorados e investigados para a construção de uma camada da sociedade, que além de colaborativa, busca o equilíbrio social e público. Introduzir ciência neste setor é fundamental para seu desenvolvimento, e neste trabalho, buscou-se, a partir de estudo de caso, identificar se as práticas administrativas do Rotary Club São João podem conduzir a organização à sua sustentabilidade. Desta maneira, foi possível por meio de pesquisa documental, observações e entrevistas, descrever e analisar os principais processos da organização, compará-los com dimensões e indicadores de sustentabilidade propostos por Armani (2001) para avaliar essa relação. Além disso, fazem parte do trabalho, identificar as principais dificuldades no desenvolvimento dos projetos da atual gestão e propor estratégias que busquem soluções práticas. Como resultado, foi possível identificar doze evidências de práticas administrativas, entre Gerenciais e Sistêmicas da Associação, que possuem compatibilidade com a condução de sua sustentabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor. Sustentabilidade. Práticas Administrativas. Desenvolvimento Organizacional

ABSTRACT

The administrative processes of Third Sector organizations can be explored and investigated for the construction of a societal layer that, in addition to being collaborative, seeks social and public balance. Introducing science into this sector is crucial for its development, and in this study, an attempt was made to identify, through a case study, whether the administrative practices of the Rotary Club São João can lead the organization towards sustainability. Through documentary research, observations, and interviews, it was possible to describe and analyze the organization's key processes, comparing them with sustainability dimensions and indicators proposed by Armani (2001) to assess this relationship. Additionally, the study involves identifying the main challenges in the development of projects in the current management and proposing strategies that seek practical solutions. As a result, twelve pieces of evidence of administrative practices, both managerial and systemic, were identified within the Association that are compatible with steering towards sustainability.

KEY-WORDS: Third Sector. Sustainability. Administrative Practices. Organizational Development.

LISTA DE QUADROS E FIGURA

Quadro 1 - Enfoques do Desenvolvimento Institucional	29
Quadro 2 - Previsão Orçamentária Gestão 2023/2024 do Rotary São João	58
Quadro 3 - Evidências das Práticas Administrativas.....	60
Figura 1 - Organograma do Rotary São João	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. A Sociedade Organizada Voluntária como Vetor do Trabalho Social.....	15
2.1.1 Contexto Internacional	16
2.1.2 Contexto Brasileiro	19
2.2 Emergência do Terceiro Setor	20
2.3 Práticas Administrativas em Organizações da Sociedade Civil	24
2.4 A Relação entre as Práticas Administrativas e Sustentabilidade das OSC	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Coleta de Dados	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
4.1 Rotary Club São João e o Rotary Internacional	35
4.2 Quadro Associativo	38
4.3 Missão e Objetivos	39
4.4 Reuniões do Clube	41
4.5 Conselho Diretor como Órgão Administrativo	43
4.5.1 Dirigentes	46
4.5.2 Comissão de Administração	47
4.5.3 Comissão de Projetos e Prestação de Serviços	50
4.5.4 Comissão de Desenvolvimento do Quadro Associativo	54
4.5.5 Comissão de Imagem Pública de Rotary	54

4.5.6 Comissão da Fundação Rotária	55
4.5.7 Comissão dos Serviços à Juventude	56
4.5.8 Comissão Especial de Planejamento Estratégico	56
4.5.9 Comissão Especial de Informação e Instrução Rotária e de Orientação de Novos Associados	57
4.5.10 Comissão de Capacitação de Gestores em Rotary	57
4.6 Orçamento	58
4.7 Reconhecimentos Sociais e Públicos	59
4.8 Principais Evidências	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERENCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

O estudo acerca das práticas administrativas nas Organizações da Sociedade Civil (OSC) possui complexidade e limitação norteadas por fatores que não são muitas vezes comuns à administração convencional de organizações com fins lucrativos, as quais possuem amplo acervo de estudos, notoriamente motivados pela busca de ganhos de capital, derivados do sucesso da ampliação de operações, recursos e domínios. Essa distinção demanda certas definições que são importantes elencar, para entender a origem desse tipo de instituições, conhecidas como integrantes do terceiro setor, termo difundido no Brasil por influência americana, fruto de um forte movimento global de reformas sociais a partir da década de 1970 (ALVES, 2002).

A primeira instância de diferenciação é a natureza jurídica, podendo ser pessoa jurídica de direito público, seja interna ou externa, e de direito interno privado. As de direito público interno, são as entidades governamentais conhecidas por exemplo como, a União, os Estados e os Municípios, sendo assim, as externas são aquelas que se estabelecem fora das fronteiras brasileiras. Já as de direito privado podem ser sociedades, associações e fundações.

A segunda instância que diferencia o segmento, são os objetivos e as finalidades, que do terceiro setor miram o benefício social, se aproximando das funções que o Estado deveria exercer, porém provenientes da iniciativa da própria sociedade (Nogueira et al., 2014). Esta definição surge a partir da setorização da sociedade, em quem tem como primeiro e segundo, o Estado e o mercado, respectivamente.

As sociedades constituem um agrupamento de pessoas que visam a um fim econômico ou lucrativo, não se valendo de atividade mercantil, mas de prestação de serviços ou do exercício de profissão. Os resultados são partilhados entre as pessoas que fazem parte da sociedade. As associações, da mesma forma que as sociedades, constituem um agrupamento de pessoas, com uma finalidade comum. No entanto, as associações perseguem a defesa de determinados interesses, sem ter o lucro como objetivo. As fundações, por sua vez, constituem-se numa universalidade de bens ou direitos, dotados de

personalidade e destinados a uma determinada finalidade social, estabelecida pelo seu instituidor. (Instituto Pro Bono, 2006, p.7).

A partir dessas conceitualizações, é possível afirmar que é comum para todas as organizações, a necessidade da administração para o atingimento dos objetivos, de modo que é necessário abordar a gestão nas OSCs com mais profundidade, a fim de transpassar as limitações gerenciais que podem ser fatais para a perenidade do setor. Com o período de redemocratização, estabelecido a partir da Constituição de 1988, e com uma guinada da Administração Pública na década de 90 para uma abordagem mais liberal, materializada pela Reforma Gerencial no Governo Fernando Henrique Cardoso, pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), a proposta de mudança tinha como um dos pilares a ampliação das transferências dos serviços sociais para o terceiro setor.

Dessa forma, o debate ganhou ainda mais importância com uma intensificação de criação de novas organizações, gerando novos estudos para a superação de dificuldades geradas pelo aumento das exigências e responsabilidades administrativas, visto o papel do Estado de auditar e fiscalizar as suas atividades. Esta especialização regulamentar acompanhou o movimento americano, cuja fora proposto a partir da Lei de Reforma Tributária de 1969 nos Estados Unidos, onde já tinha se estabelecido desde 1905, a figura que será objeto deste trabalho, o Rotary, uma organização humanitária de abrangência internacional e que também figura no Brasil.

Um novo capítulo na história das OSCs surgiu a partir do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, Lei Federal nº 13.019/2014, com novas diretrizes de financiamentos de projetos, de demonstrações de resultados e de iniciativas socioparticipativas. Essa nova realidade exigiu ainda mais da capacidade dos gestores buscarem cumprir com os novos direcionamentos legais, e dessa forma surge o interesse pelo aprofundamento do estudo sobre gestão nas OSCs. Os novos termos regulatórios abordam três instrumentos jurídicos de contratualização, são eles os termos de colaboração, os termos de omento e os acordos de cooperação, que no caso do Rotary, associação privada a qual não recebe recursos financeiros do Estado, possui este vínculo com o Estado, gerando assim uma simplificação nos retornos de resultados

e requisitos da celebração da parceria com o Estado. Porém essa premissa não desfavorece a organização de buscar constantemente a evolução nas suas práticas administrativas.

O Rotary surge em 1907, na cidade de Chicago, nos Estados Unidos, a partir da união de quatro profissionais de áreas distintas, com objetivo de criar uma associação de clubes que estimula o companheirismo e promove o bem-estar social. Com o sucesso dos primeiros projetos do clube fundador, surgiram novos núcleos por todo território estadunidense, até que em certo momento, o Rotary se tornou internacional, com iniciativas de abrangência mundial e fundações de clubes em diversos países. O Rotary Club de Porto Alegre São João, fundado em 2 de janeiro de 1967, é fruto da ampla mobilização exposta anteriormente, e este será objeto principal de estudo e coleta de informações deste trabalho.

A partir da apresentação do contexto em que as OSCs se enquadram no cenário brasileiro, com constantes atualizações e desafios, surge o questionamento em torno do sucesso da existência do Rotary e que será alvo da **questão de pesquisa**: de que forma as práticas administrativas desta associação se apresentam e conduzem à sua sustentabilidade longa? A escolha pelo tema, envolvendo uma organização que é reconhecida pelo seu sucesso no atingimento de seus objetivos, ganha importância no estudo do campo da gestão de organizações da sociedade civil, podendo servir como espelho para outras ou para desenvolvimento de novos parâmetros e direcionamentos administrativos, colaborando para um ambiente ainda mais participativo e democrático.

Para atender ao questionamento proposto no trabalho, ele se divide em cinco partes, tendo como a inicial, a introdução a questão de pesquisa, os objetivos indicados e como serão atingidos e a justificativa social. Em seguida, a segunda parte consiste na revisão teórica, com a apresentação de conceitos acerca da caracterização das **organizações do Terceiro Setor, estruturas organizacionais e gestão social**. Na terceira parte, está a metodologia, definida estrategicamente com a referência populacional, as ferramentas de coleta de dados e análise, e a abordagem de pesquisa. Na sequência, temos a apresentação e análise de dados do Rotary Club São João, onde há o

cruzamento da teoria com a realidade encontrada e as respostas encontradas para responder a questão de pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

Para nortear este trabalho, serão definidos o objetivo geral e os específicos, a fim de atingi-los.

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo identificar se as práticas administrativas desenvolvidas pelo Rotary Club Porto Alegre São João podem conduzir a organização à sua sustentabilidade.

1.1.2. Objetivos Específicos

1. Descrever e analisar os principais processos administrativos e gerenciais que o Rotary Club Porto Alegre São João possui.

2. Identificar as principais dificuldades no desenvolvimento dos projetos da atual gestão.

3. Comparar as práticas, ferramentas e projetos da organização com dimensões e indicadores de sustentabilidade para avaliar essa relação.

4. Propor estratégias que busquem soluções práticas para as dificuldades apresentadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo do campo das organizações sociais, amplia cada vez mais a conscientização das limitações do Estado com as garantias de direitos fundamentais, e valoriza a importância da sociedade na construção de um país mais igualitário. Em uma realidade atual, que a transferência de responsabilidade dessas proteções sociais do Estado para o terceiro setor crescem, algumas instituições podem ser consideradas de sucesso, por possuírem longevidade e atingirem seus objetivos com frequência. No caso do Rotary, essas premissas são observadas e o mesmo possui apenas associados voluntários, gerando um estímulo influenciador positivo na sociedade para o trabalho filantrópico.

A manutenção e, principalmente, as novas adesões de voluntários, depende muito do comportamento e cultura organizacional que as instituições possuem. A maioria dos indivíduos não procuram se estabelecer em um ambiente desorganizado e descomprometido, sendo assim, a administração nas OSCs recebe papel fundamental para garantir a sustentabilidade delas e para uma possível ampliação do atendimento à sociedade, colaborando para a propagação dos pensamentos estratégicos de gestão e de planejamento

Como contribuição acadêmica, temos a oportunidade de difundir algumas características administrativas de perfil social, de uma associação que transpassou diversas décadas e que colabora com a variedade de estudos do terceiro setor em busca da efetividade desse tipo de organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A disposição de conteúdos teóricos, para desenvolver a sociedade civil no Brasil que se organiza para a promoção da garantia de direitos, é cada vez mais importante no cultivo e fortalecimento da democracia. Para isso, é necessário entender de qual contexto as associações sem fins lucrativos derivam, abrangendo contexto internacional, e de que maneira se estabeleceram e institucionalizaram a partir da Constituição Federal de 1988, assumindo uma identidade jurídica de atores sociais e políticos. Sendo assim, a primeira porção da revisão teórica se debruça sobre o histórico e os papéis das OSCs, e em seguida sobre sua evolução regulatória balizada por marcos legais.

Com o contexto histórico e a caracterização das personalidades jurídicas discorrido, é possível aprofundar sobre como a gestão se apresenta nesses tipos de organizações, principalmente ao perfil de Associações, a qual o objeto desse estudo possui, sendo assim, importante considerar a relação entre os modelos de administração pública e privada, a origem desvinculada de patrimônio, que acaba direcionando a perenidade da instituição a partir da união voluntária e do engajamento entre os associados. Com isso, o contexto participativo sobre os rumos das entidades ganha extrema relevância, criando espaço neste trabalho para elaboração de conteúdos sobre esse tipo de gestão democrática, considerando a estrutura organizacional, governança e funções dos membros. Complementarmente, são apresentadas dimensões gerenciais e sistêmicas como possíveis condutoras à sustentabilidade.

2.1 A SOCIEDADE ORGANIZADA VOLUNTÁRIA COMO VETOR DO TRABALHO SOCIAL

Para entender o que conhecemos hoje como terceiro setor, é preciso contextualizar o que motivou o estabelecimento do mesmo, congruentemente com as instaurações e reformas do Estado. Para Ferrari (2005), o trabalho social sempre esteve presente na história da sociedade, a partir das intenções de ajuda ao próximo necessitado, e que ganhou maior sentido na medida que o Cristianismo se proliferou, criando um sentimento ainda maior de que quanto mais a pessoa ajuda o próximo durante sua vida, maior a chance de ela receber o perdão divino após a morte. Ainda de acordo com Ferrari (2005), existem diversos registros de sociedades que marcaram suas épocas, como a Egípcia e a Romana, onde o voluntariado fazia parte constante das políticas públicas.

2.1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

Diversos escritores ressaltam a importância central da igreja no desenvolvimento e sustentação das iniciativas sociais dedicadas à salvaguarda dos desfavorecidos. De acordo com Kisnerman (1983), dois autores foram fundamentais para delimitar o início do movimento social voluntário como sujeito de estudo na pesquisa científica, Juan Luis Vives e Vicente de Paulo, ambos com publicações do século XVI, na Europa. A discussão sobre os níveis de atuação do governo e da sociedade civil, perante a assistência social acompanharam o período mencionado, visto o estímulo que a contribuição de Vives teve com sua obra *Da assistência aos pobres*, em que ele realizou um levantamento sobre as necessidades da população e uma possível causa da pobreza em Bruxelas, na Bélgica. Nessa oportunidade em questão, foi possível identificar uma inclinação à convicção de que o estado deveria controlar as atividades assistencialistas aos mais desfavorecidos (FERRARI, 2005).

Outra importante intervenção apresentada pelos autores, tem origem de Vicente de Paulo na França, onde se tornou viável a instituição de organizações com preocupações infantis, de moradia, de saúde e educacionais, surtindo em alterações legais, reforçando a retórica de Ferrari (2005) que “a interferência dos indivíduos numa

determinada realidade social obriga a adaptação da própria sociedade, seja a partir de uma nova ordem legal, seja pelo rearranjo das próprias entidades que interagem entre si”. É possível constatar a partir dos marcos citados, de que o terceiro setor atuava de maneira paralela, criando estímulos de demandas sociais, podendo suprir a lacuna ou gerar reivindicações políticas.

Observa-se também uma vertente divergente, do protestantismo à cristã, ao identificar o papel da Igreja nesse contexto histórico:

A ação da Igreja Católica, baseada na caridade e orientada para ações individuais, contrasta com a do Protestantismo, baseada na filantropia, quer dizer, na boa vontade para com os semelhantes, na fraternidade humana, e expressa em ações visando melhorar a situação dos indigentes, mediante medidas de alcance geral por meio de instituições beneficentes que atendessem maior número de pessoas. (Kisnerman, 1983, p. 5 e 6).

Desta maneira, foi estabelecido o Sistema de Hamburgo, na Alemanha em 1765, o qual Ferrari (2005, p. 811) explica que “a cidade foi dividida em distritos, supervisionados por pessoas voluntárias, destinadas para atendimento e ajuda aos pobres”. Ainda para o autor, essa divisão instrumentaliza a ideia protestante de transformar o suporte aos menos privilegiados em uma prática embasada na observação e na análise das necessidades particulares de cada grupo em situação de carência, com especial atenção voltada para a prevenção e o processo de reabilitação.

Seguindo o exame de balizas históricas relevantes do contexto das organizações sociais, o surgimento da *Charity Organization Society* (Sociedade para a Organização da Caridade) na Inglaterra em 1869, contribuiu para o desenvolvimento de projetos sociais com objetivos de:

evitar a continuidade na prestação de ajuda indiscriminada aos indigentes, o que favorecia sua permanência em estado de miséria. O lema da organização era “esmolas não, mas um amigo sim”. A atuação do grupo foi efetiva, resultando na criação da COS também nos Estados Unidos da América, no ano de 1870. Ressalta-se que no ano de 1931, Jane Addams, ativista norte-americana da COS, recebeu o Prêmio Nobel da Paz em razão dos projetos realizados junto à organização. (KNOERR; KNOERR; FERREIRA, 2019, p. 218)

Com a inclusão dos Estados Unidos na perspectiva dos autores, a partir do estabelecimento da COS, eles afirmam que era possível identificar uma tendência no país de transferência da responsabilidade social para organizações privadas a partir de

benefícios, uma propensão europeia que buscava concentrar as atividades do terceiro setor capitaneadas pelo Estado e uma relação paralela entre a intervenção da máquina pública e as entidades religiosas católicas na América Latina (FERRARI, 2005).

É feita a constatação de que, na primeira metade do século XX, iniciou-se um movimento de qualificação em torno das funções das organizações sociais, tanto na produção científica, quanto nas abordagens práticas que elas deveriam almejar. Essa conjuntura coincidiu com o movimento em direção a uma abordagem mais estratégica e com um aumento da participação ativa do Estado nas questões sociais, absorvendo frutos das intensas atividades do terceiro setor (FERRARI, 2005). Ainda para o autor, o período marcado pela crise após a Segunda Guerra Mundial enfraqueceu as atividades do plano terciário em todo planeta, visto uma necessidade de adensamento estatal como forma de reduzir os traumas e impactos negativos gerados por conflitos bélicos.

Contudo, uma nova fase se estabelece a partir da década de 1960, para FERRARI (2005 apud HUDSON, 1999, p. 07), a partir da década de 60, observou-se um ressurgimento da influência do setor voluntário. Nesse período, destacam-se a concentração das grandes organizações prestadoras de serviços em áreas não cobertas pelo Estado, a criação de entidades especializadas para abranger praticamente todas as causas imagináveis e um aumento expressivo no financiamento proveniente do governo e das autoridades locais.

Importante citar que Alves (2002) identificou os termos e contextos que o trabalho voluntário assumiu na literatura científica ao longo do século XX, os termos citados foram “setor da caridade; filantrópico; independente; voluntário; economia social e organizações não-governamentais”. Para cada expressão, ele destaca em qual realidade cultural regional ela esteve mais aplicada, sendo os primeiros quatro termos compartilhados entre os EUA e o Reino Unido, enquanto a economia social se manifestou na França e o último direcionados para países em desenvolvimento, com destaque para América Latina. Para Alves, os conceitos integravam apenas parte do que se compreende por setor não lucrativo, na sua maneira mais ampla, contudo as organizações não-governamentais tiveram mais aproximação com a volta do termo terceiro setor a partir da década de 80 (2002).

Para explicar tais movimentações em relação aos papéis do Estado e da sociedade organizada, pode se considerar quatro crises e duas mudanças drásticas elementares:

a crise do Welfare State moderno nos anos 80 que, nos países centrais, implicou remanejar os mecanismos de bem-estar social que, nos anos 60 e 70, haviam sido montados sob a égide do Estado; **a crise do desenvolvimento nos países do Terceiro Mundo**, que se seguiu à crise da dívida externa nos anos 80 e que praticamente impossibilitou que o Estado continuasse a financiar as atividades de desenvolvimento; **a crise do meio ambiente global**, que levou à degradação crescente do meio ambiente e evidenciou a ausência de políticas públicas adequadas para enfrentar aqueles novos problemas; além disso, ao mesmo tempo, cresceu o sentimento de que esse tipo de crise requeria ação mundial, que não se centrasse em países; **a crise do socialismo** e dos partidos socialistas, principalmente depois da queda do Muro de Berlim, que mostrou o esgotamento daquele modelo de planejamento estatal para a gestão da economia; **a revolução das comunicações** a partir dos anos 70 e 80, que favoreceu a disseminação do uso dos computadores, satélites, fax, expandindo as possibilidades de comunicação entre as pessoas; e que culminou com o surgimento da Internet, a qual, por sua vez, facilitou ainda mais a difusão do conhecimento que a própria rede passou a gerar; por fim, **o crescimento mundial dos anos 60**, que fez aumentarem as populações urbanas e criou no mundo grupamentos sociais mais exigentes e mais organizados, mais capazes para fazer valer suas demandas (uma “revolução burguesa”). (ALVES, 2002, p. 6)

Desta forma, seguiremos abordando estas conexões de contextos históricos na próxima seção do trabalho, porém com enfoque no Brasil, onde o Rotary Club Porto Alegre São João se estabelece e as organizações da sociedade civil assumem uma função diferente das vistas pelos países “centrais” do norte.

2.1.2. CONTEXTO BRASILEIRO

Os primeiros registros no Brasil, de uma organização que possuía caráter assistencialista, de acordo com a pesquisa de Knoerr, Knoerr e Ferreira (2019) são datados na década de 1540, com a fundação da Santa Casa de Misericórdia, derivada das Casas de Misericórdia portuguesas, ou seja, da mesma forma que temos a história do Estado construída no Brasil a partir da chegada da monarquia por volta de 1500, também houve a importação de instituições de caráter social. Essa causa esteve inicialmente e pelo maior período histórico, ligada à igreja católica e ao estado, e que

passou por tensionamentos em relação a ampliação de sedes e ao custeio das operações das Casas, conseqüentemente desestimulando a criação de novas vertentes.

Com a Proclamação da República em 1889, o Brasil começa estabelecer uma relação de Estado cada vez mais organizada e setorizada, avançando na garantia de direitos e deveres para a população. Contudo, é no século XX que o movimento de globalização aumenta, trazendo consigo principalmente questões sanitárias e educacionais, com destaque para a chegada da Cruz Vermelha em 1908 e da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) em 1961 ao Brasil, colaborando com as políticas públicas de desenvolvimento nacional em efervescência na segunda metade do século e com desdobramentos favoráveis ao estabelecimento do voluntariado ainda mais intensos na década de 1990, com as abordagens liberais de descentralizações e reduções de Estado, ganhando destaque (KNOERR; KNOERR; FERREIRA, 2019).

Além da instituição das organizações sociais em crescimento, a mobilização social a partir de manifestações voluntárias também se enquadra em um fator que potencializa o trabalho social. Ou seja, o voluntariado acaba muitas vezes produzindo um efeito manada, em que cria influência em outros setores a se moldarem para o desenvolvimento social, estimulando ações localizadas e de modestas dimensões, que reverberam no berço da sociedade para que possa propagar a criação de novos agentes sociais (Ferrari, 2005).

O movimento influenciador na América Latina, com destaque para o Brasil, surgiu junto com a utilização da expressão Organizações Não Governamentais, empregada para caracterizar organizações que emergiram dos movimentos sociais e resistências às ditaduras que predominaram no continente nas décadas de 60 e 70, conferindo ao termo uma carga política mais acentuada nessa região, se comparada a outras partes do globo (ALVES, 2002). Para Cunha (2005), além das entidades vinculadas ao apoio e assessoramento às revoluções, ele destaca aquelas dedicadas ao assistencialismo e filantrópicas, muitas vezes vinculadas a organizações de cooperação internacional, e que puderam se desenvolver profissionalmente.

2.2. EMERGÊNCIA DO TERCEIRO SETOR

Após revisarmos o princípio motivador humano que contribui para a formação organizada da sociedade na forma de instituições, com fim de atingir os propósitos e objetivos coletivos e públicos, o posicionamento em que elas se estabelecem como atores no cenário de construção de iniciativas sociais perante o Estado merece atenção. Visto isso, é necessário transpassarmos por conceitos sobre nomenclatura e definições, seu surgimento, institucionalização e relação com o Estado, e por fim, os marcos legais que contribuem para traçar o parâmetro que o setor se encontra no momento da pesquisa.

O termo terceiro setor tem relação com o entendimento de setorização dos principais atores da sociedade, o Estado definido como primeiro, o Mercado como segundo e a Sociedade Civil como terceiro (KNOERR; KNOERR; FERREIRA, 2019). Essa designação teve altíssima contribuição e influenciou a maneira de enxergar as organizações do setor a partir dos estudos de Lester Salamon, do *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project*, na década de 1980, nos Estados Unidos. Assim como na maioria das reformas significativas vistas na história da sociedade moderna, essa também ganhou força com algumas crises de estado e ideológicas catalisadas por atendimento a direitos humanos universais e fortalecimento da democracia. Contudo, a criação desse conceito buscava apenas situar as organizações no ponto de vista jurídico, relacionando-as com os outros dois setores.

A tendência à importação de direcionamentos políticos do eixo Europeu-Estadunidense para a América Latina sempre existiu, e não foi diferente nessa temática. Mesmo com a definição absorvida no Brasil, a realidade diferente da origem provocou adaptações, principalmente pelo período em observação ter sido marcado pela redemocratização pós-período ditatorial. Como visto anteriormente, a história do setor possui referências desde o período colonial, tendo registros legais representativos:

No ano de 1916 entrou em vigência a Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916, que instituiu o Código Civil e previu a possibilidade de existência jurídica de associações, fundações e sociedades civis sem fins econômicos. Foi um passo significativo na construção jurídica acerca do terceiro setor e dos moldes que até hoje são implementados. (KNOERR; KNOERR; FERREIRA, 2019, p. 220)

Desde então, ocorreram algumas mudanças pouco significativas até a proclamação da Constituição Federal de 1988, que assumiu a incapacidade estatal de atender integralmente às demandas sociais e ampliou a participação do terceiro setor nos ambientes legislativos e executivos.

Em termos de legislação, foram ainda editadas: a Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que apresenta a disciplina jurídica do serviço voluntário; a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1996, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde; a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscips, complementada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. A Lei nº 9.790/1999 inovou no que diz respeito à remuneração de seus dirigentes, ao prever tal possibilidade em seu artigo 4º, inciso VI. Por fim, a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, instituiu o Código Civil vigente e promoveu significativa mudança legislativa em matéria de terceiro setor. Prevê entre seus artigos 53 a 69, a possibilidade de existência jurídica de associações e fundações, excluindo as sociedades civis sem fins lucrativos. (KNOERR; KNOERR; FERREIRA, 2019, p. 220)

O processo de ampliação da definição do terceiro setor adquiriu uma nova etapa com a construção do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) em 2014, fruto da Lei nº 13.019/2014, que teve tal denominação devido a:

agenda de compromissos que a elaborou e que se constituiu como uma agenda política mais ampla, que se estende a um conjunto de estratégias para o aperfeiçoamento do ambiente jurídico e institucional relacionado às organizações da sociedade civil e suas relações de parceria com o Estado. (ENAP, 2019, p. 5)

Um excelente exemplo de estudo quantitativo aplicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística demonstrou uma classificação conceitual para que organizações fossem enquadradas no terceiro setor:

privadas, não integrantes, portanto do aparelho do Estado; sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades-fim; institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e voluntárias,

na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores. (IBGE,2019, p.10)

Essa nova fase de relação institucional das OSCs com o Estado foi marcada principalmente pela possibilidade de celebração de termos e acordos, ampliando a parceria e cooperação entre ambas as partes, e pela necessidade de uma padronização de processos e contratos, respeitando a ampla variação encontrada no setor. Com isso, alguns pilares foram definidos para despertar toda capacidade que o setor pode atingir, sendo a plena participação, a transparência na aplicação dos recursos públicos, a efetividade na execução dos projetos, e a inovação das tecnologias sociais (ENAP,2019).

Tais mudanças originam os termos de colaboração, o de fomento e os acordos de cooperação. Os dois primeiros, respectivamente, têm como princípio fundamental a transmissão de recursos financeiros e a partir disso, eles se diferenciam pela iniciativa dos planos de trabalho, tendo o de fomento origem da sociedade civil e o de colaboração, da Administração Pública. Já no acordo de cooperação, não há essa relação pecuniária, simplificando consideravelmente a relação de contrapartidas exigidas, porém sempre ponderando a complexidade dos objetivos propostos pela organização. De acordo com o ENAP “o procedimento de prestação de contas poderá ser bastante simplificado ou até dispensado como dispõe a regulamentação federal” (2019).

Transcorrida as formas de instrumentalização da relação entre as Organizações Sociais e o Estado, o aprofundamento da revisão conceitual busca traçar o perfil das entidades para especificar ainda mais as formas de atuação delas. Definidas pela MROSC como pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, elas podem derivar para Associações, Fundações, Organizações Religiosas ou Cooperativas. Para Gonçalves Junior, Spatti, Pimenta e Baia “a forma jurídica diferencia legalmente a organização das unidades que a compõem, conferindo a ela aptidão para adquirir e exercer direitos, bem como contrair obrigações” (2021).

Importante destacar as definições das dotações patrimoniais, que nas Associações figuram a comunhão entre pessoas, e nas Fundações, o direcionamento

de bens para sua criação, sendo de origem de pessoas ou empresas. Além disso, é de caráter obrigatório de ambas, possuírem um Estatuto Social indicando:

objetivos da OSC, sua forma e área de atuação, estrutura de funcionamento, regras de governança, sucessão, limites de responsabilidade patrimonial dos administradores, o modo de constituição do seu patrimônio, forma de prestação de contas, natureza jurídica, enquadramento tributário e se está sujeita ao controle externo de órgãos públicos. (IDIS, 2023)

2.3 PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Como visto anteriormente, existem certos alicerces que podem estimular a gestão para que atinja sua total aptidão, que cercam o envolvimento democrático comunitário, a lisura no dispêndio dos repasses governamentais e privados, e o desenvolvimento satisfatório dos planos propostos e das tecnologias sociais de gestão. O curso de Administração Pública e Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem em seus ambientes de convivência entre alunos, professores e servidores, uma prática simples, porém valiosa, o reforço constante em não suprimir o termo “social” ao referenciar a graduação, tanto em âmbitos formais quanto informais. Nesse trabalho, busca-se incrementar valor perante essa retórica, apresentando algumas diferenças e semelhanças entre as administrações pública, privada e social, assim como algumas conceitualizações de gestão social, abordando seus processos e estruturas organizacionais.

A discussão no Brasil em relação aos métodos e fins que a Administração Pública pode assumir, ganhou importante relevância a partir da instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, que se buscou acompanhar as diretrizes que o Consenso de Washington determinou, dentre elas, a implementação da administração pública gerencial, que consiste em espelhar certos processos empresariais, de maneiras diretas e também algumas ajustadas para o setor governamental (SARAVIA, 2010). O autor considera esse modelo de árdua sustentação, pois entende que as deliberações governamentais dependem de variáveis políticas onde interesses coletivos estão sobrepostos aos que regem o empresarial, enquanto um defende as necessidades que a sociedade priorizou por meio das

eleições, o outro busca a otimização de recursos que atendam as demandas de mercado.

Surge então os primeiros indícios de divergência entre as possíveis formas de gestão aplicáveis ao terceiro setor, em tempo que a Constituição Federal de 1988 determina a finalidade da administração pública, com objetivos resumidos em constituir uma aliança mais eficiente, instituir a equidade, garantir a serenidade interna, prover a defesa coletiva, fomentar o bem-estar global e assegurar os frutos da liberdade. Em contrapartida, o propósito da empresarial se concentra em sua própria definição apresentada por Saravia (2010) “uma organização de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos, destinada a produzir um bem ou prestar um serviço para, em geral, obter um ganho econômico.”

Outra relação que demonstram diferenciação é o público-alvo, os gestores públicos carecem ter total ciência que eles trabalham em benefício daqueles que o Estado mantém relação de provedor de manutenção e desenvolvimento de condições favoráveis às suas existências, inclusive as empresas e o mercado. Desta forma, nota-se que a relação de sustentabilidade também se diferencia, na medida que os fundos governamentais derivam da contribuição dos cidadãos, enquanto na esfera privada, surgem a partir das transações realizadas pelos consumidores. As determinações governamentais são tomadas de forma democrática, ao passo que o empreendedor decide de maneira autônoma (SARAVIA, 2010).

Seguindo na linha de elementos que se aplicam diferentemente em ambas as instâncias, temos o planejamento, configurado pelo governo em curto e médio prazo, visto a vulnerabilidade política, a qual o resultado das suas atividades pode preconizar em uma possível reeleição ou o encerramento da linha de atuação da gestão eleita. Em contrapartida, o setor privado tem como primazia a obtenção de lucros a longo prazo regida pelos resultados de curta duração, tendo liberdade de praticar a gestão estratégica que melhor se adapta ao ambiente organizacional e ao mercado, com autonomia de mudanças em alta velocidade.

A presença de congruências entre as gestões também é percebida no estudo da Administração:

A existência de um setor econômico privado forte, modernizado e com recursos, permite visualizar essas instâncias de mútua cooperação entre Estado e empresas. Isto é particularmente importante no que diz às fontes de financiamento para projetos públicos. Adequados esquemas de cooperação permitem a ampliação da atividade em matéria de construção de infraestrutura e prestação de serviços públicos. É o caso dos sistemas de concessão e de parcerias público-privadas e outras formas de participação do setor privado em atividades de interesse público. A possibilidade de cooperação tem se estendido ao chamado “terceiro setor” (ONGs, OSCIPs, OS e outras associações sem fins lucrativos) em tarefas habitualmente prestadas com exclusividade pelo Estado, especialmente no âmbito social, sanitário, educacional e cultural.[...] O Estado tem facilitado esse tipo de cooperação, estabelecendo leis de incentivos fiscais e assinando contratos de gestão e termos de compromisso com entidades do setor privado, seja empresarial, seja do terceiro setor. (SARAVIA, 2010, p. 7)

Ao atingir o elo entre Estado e esfera privada, que nesse caso são as OSCs, a pesquisa se inclinará sobre como os elementos de gestão desse setor se apresentam, para que o objetivo deste capítulo seja atingido, principalmente quanto ao espectro do trabalho voluntário. A Gestão Social surge de modo a contrapor as diretrizes gerencialistas predominantes e implementar variáveis democráticas diretas, as quais a sociedade tem ampla participação. Reafirmando o conceito de gestão estratégica aplicada ao setor privado, esse modelo:

atua determinado pelo mercado, portanto é um processo de gestão que prima pela competição, em que o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo. Contrariamente, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, portanto é um processo de gestão que deve primar pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo. Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo – o indivíduo –, na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo. (TENÓRIO, 2005, p. 103).

A dissertação das funções institucionais direcionam a discussão acerca das semelhanças e diferenças das “administrações”, dessa forma, o fator participação diferencia e molda as relações decisórias, dessa forma as organizações teriam características como “valores emancipatórios como seus objetivos, sua ação e autoavaliação”; o “entendimento como instrumento de tomada de decisão, controle e direção”; e a “autonomia como instrumento de resolução de conflitos e organização do trabalho”, contrariando assim a razão instrumental das organizações produtivas centradas no mercado (SERVA apud CABRAL, 2007, p. 130). Contudo, ainda é possível que as organizações do terceiro setor absorvam práticas administrativas tradicionais, no âmbito de suas estruturas, supervisões e monitoramento, respeitando possíveis adaptações para os diferentes perfis das OSCs.

Contudo, Guimarães (2023) apresenta o fator voluntário como comum a todos setores, e o engajamento deste permeia diversas camadas sociais, envolvendo entidades privadas, públicas, associações, fundações e empresas, todos direcionados à redução da exclusão social e à melhoria da qualidade de vida. Ainda para a autora, a sociedade tem se mobilizado ativamente, participando ativamente em iniciativas sociais, tanto em Organizações da Sociedade Civil quanto em ambientes dedicados ao voluntariado, muitas vezes inseridos nas próprias comunidades. Estudos citados por Guimarães (2023) indicam que as motivações para o voluntariado são multifacetadas, influenciadas por fatores pessoais, crenças e pelo ambiente, seja ele doméstico ou profissional.

Embora frequentemente associado à "vontade de ajudar", o voluntariado pode ser erroneamente interpretado apenas como um gesto de caridade ou doação. Isso contrasta com a verdadeira natureza do voluntariado, que abrange elementos como cidadania, solidariedade, engajamento com a causa e responsabilidade social. É essencial ressaltar que, apesar dos aspectos positivos, o voluntariado apresenta desafios, especialmente em organizações, devido à falta de laços formais e à predominância de voluntários. Muitas vezes, esses voluntários prestam assistência em momentos específicos, mas enfrentam dificuldades para manter um envolvimento constante, resultando em alta rotatividade e obstáculos na sustentação de projetos a longo prazo (GUIMARÃES, 2023).

A gestão do voluntariado é fundamental no contexto das organizações da sociedade civil, para melhor balizar a pesquisa, as Nações Unidas apresentaram em 2001 quatro classificações para o termo "voluntário":

1. Ajuda mútua (também chamada de autoajuda). [...] A ajuda mútua também é amplamente praticada em países industrializados, especialmente na forma de organizações criadas por um grupo de pessoas todas afetadas pelo mesmo problema, como o desemprego ou uma doença específica. [...]
2. Filantropia. As pessoas prestam serviços à comunidade como um todo, por exemplo, visitando, fazendo amizades, ensinando e orientando outros, em vez de a um grupo específico ao qual elas próprias pertencem. Grande parte desse tipo de voluntariado é realizada por meio de organizações sem fins lucrativos e estatutárias, sendo, portanto, mais difundida em países industrializados, onde tais organizações são mais numerosas.
3. Campanhas e defesa. As pessoas se voluntariam por um desejo de mudança social e justiça social, como, por exemplo, ativismo em um movimento ambientalista, [...]
4. Participação e

autogestão. As pessoas se envolvem nos processos de governança, como membros de comitês de projetos de água e saneamento em suas vilas, representantes locais eleitos ou membros de órgãos consultivos do governo. Esse tipo de voluntariado é encontrado em todos os países, mas alcança sua forma mais desenvolvida em locais com uma forte tradição de sociedade civil. (ONU, 2001, p. 9-10, tradução nossa)

A existência de classificações perante o fator “motivação” possui importância para a discussão, porém mesmo assim, Cunha (2005) sugere que as organizações procurem desenvolver ferramentas que indiquem “qualificação, resultados e eficiência”. Desta forma, há uma proposição de se estabelecer um processo seletivo para aqueles que são coordenadores do voluntariado nas instituições, para que possa ser feita uma mensuração da motivação, alinhamento entre objetivos e uma possível qualificação, ferramenta que indica especializações mais difundidas no campo da gestão, atingindo instrumentos como treinamentos, avaliações e gerenciamento de voluntários (CUNHA, 2005). Contribuindo para a discussão da adesão de processos do primeiro e segundo setores para estimular a eficiência do terceiro, o qual possui fatores delicados como cidadania e solidariedade.

Ainda ressaltando o valor que a motivação possui, Guimarães (2023) sugere alguns produtos da união com as ações dos indivíduos: ajudar os outros, satisfação, realização de aspectos pessoais e profissionais, ser útil a comunidade, aprender, contribuir com o local, fortalecimento da solidariedade, vontade de fazer a diferença, utilizar habilidades, crescimento pessoal, atingir objetivos sociais, participar ativamente na realização desses objetivos e buscar aceitação grupal.

Souza e Medeiros (2012), apresentaram um capítulo para categorizar os motivos pelos quais o trabalho voluntário ocorre, em que relaciona as atitudes de sujeitos ao ato voluntário:

Nível I – Altruísta: retrata a percepção subjetiva de auto sacrifício por parte do voluntário, envolvendo risco, insalubridade e periculosidade, sob a perspectiva da consciência de espécie e de questionamento em torno das condições gerais de vida de seres humanos. Nível II – Afetivo: reúne motivos relativos ao sentimento de auxílio a sujeitos e comunidades em situações de exceção, via fornecimento de apoio direto aos menos aptos e prósperos como idosos, crianças, desabilitados e pacientes em hospitais, estando o voluntário interessado no resgate da cidadania. Nível III – Amigável: contempla motivos vinculados à avaliação subjetiva de contribuição para o bem-estar social, e de desafortunados em particular, sob uma perspectiva amistosa, em que o voluntário se sente compartilhando algo próprio com alguém. Nível IV –

Ajustado: reúne motivos de uma forma específica de aprimoramento social não centrada em temas cruciais ou aflitivos, mas que, de alguma forma, transmite ao voluntário a sensação de estar, simultaneamente, promovendo a si próprio e a vida do receptor. Nível V – Ajuizado: congrega motivos centrados na sensação de privilégios, de status e de proteção, estando o voluntário interessado na construção e na projeção da autoimagem e da promoção pessoal com os indivíduos e as coletividades. (SOUZA; MEDEIROS, 2012, p. 99 - 100)

Esse contexto auxilia o afinamento conceitual necessário para identificar em qual contexto o objeto deste trabalho se enquadra, reforçando a importância da adesão dos envolvidos em suas respectivas funções e participações.

2.4 A RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E SUSTENTABILIDADE DAS OSC

Seguindo uma lógica de que nenhuma organização da sociedade civil existe sem a união de pessoas, sejam voluntárias ou remuneradas, podemos ampliar a contextualização para as dimensões institucionais que estruturam o campo dos procedimentos administrativos que podem conduzir as entidades à sustentabilidade. Armani (2001) sugere que o desenvolvimento institucional:

compreende os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização da sociedade. Para tanto, exigem-se medidas que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e de promoção de processos de mudança social, e que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como busquem o aprimoramento gerencial e operacional (ARMANI, 2001, p. 26)

Esse desenvolvimento institucional é apresentado pelo autor a partir de duas divisões iniciais, o enfoque gerencial e o sistemático, e seus respectivos desafios:

Quadro 1 - Enfoques do Desenvolvimento Institucional

Enfoque	Foco	Desafios
Gerencial	Instrumental e Operacional Gestão Eficácia e Eficiência	Planejamento Estratégico Sistema de Monitoramento e Avaliação Captação de Recursos Marketing Gestão Administrativo-Financeiro

		Capacitação Técnica dos Recursos Humanos
Sistêmico	Inserção Sociopolítica Credibilidade Fortalecimento de Atores Sociais Mudanças Sociais	Base Social e Legitimidade Transparência e Credibilidade Rede de Interlocução com OSCs e Estado Autonomia Oferecer Serviços de Qualidade Promover Mudanças Sociais

Fonte: adaptado de ARMANI, 2001

A partir disso, o autor menciona medidas para analisar o grau de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade das organizações do terceiro setor, sendo possível identificar três dimensões: a política, o qual se entende a maneira de avaliar a consistência de seus valores e missão, sua autonomia e credibilidade, e como a organização se relaciona com os stakeholders e a sociedade, considerando os fatores que podem representar riscos à sua perenidade; a segunda dimensão é a econômica, da captação de recursos financeiros, em que são considerados aspectos de necessidades operacionais gerais e específicas por projetos, tipos de receitas, as contrapartidas exigidas pelos financiadores, e as potenciais ameaças entre missão e sustentabilidade; a última dimensão aborda as condições administrativas da entidade, em que são levantados diversos aspectos internos, como organização do trabalho, gestão participativa, recursos humanos, sistema de planejamento, monitoramento e avaliação (PMA) e a capacidade de produção de dados relevantes para o desenvolvimento social, público e acadêmico (ARMANI, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender aos objetivos propostos no trabalho e buscar credibilidade para as possíveis respostas à questão de pesquisa, serão apresentados o perfil e as estratégias de investigação, para que seja possível atingir a população envolvida e as amostras que serão objeto explorado. Desta forma, será possível expor e conceituar as ferramentas de coleta de dados, definir a abordagem de pesquisa e tipificar os instrumentos de análise.

Para Minayo (2002, p.16), “entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Ou seja, a importância da maneira com que os processos se estabelecem em uma pesquisa, são fundamentais para uma conectividade conceitual adequada entre o que já se tem estabelecido pela literatura, por teorias e por técnicas de tratamento de dados, com as realidade expostas, e postas em um cenário comparativo e possivelmente explicativo. Além disso, os procedimentos metodológicos contam com as variáveis criativas do investigador (MINAYO, 2002) que são influenciadas por fatores culturais, sociais e econômicos (GIL, 2008). Essa fundamentação desenha o conjunto de mecanismos para atingir o saber.

Para Minayo (2002, p.18) “toda investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais”. A estratégia de pesquisa leva em consideração o traçado feito para a coleta de dados, que Gil (2008, p. 50) apresenta entre “dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. Por tratarmos de um tema referente ao trabalho de voluntários de uma organização do Terceiro Setor, temos uma pesquisa de caráter exploratório, que tem características de maior flexibilidade de roteiro, de verificação bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, para promover uma percepção ampla, porém aproximativa, sobre fato estabelecido (GIL, 2008). Lakatos (2003) acrescenta a observação e o questionário às técnicas de pesquisa.

Esses fatores mencionados conduzem o trabalho a uma abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa, sendo assim, o pesquisador “deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado” (LAKATOS, 2003, p. 188). Guimarães (2023, p. 36) contribui com “a pesquisa sobre o voluntariado nos permite compreender as mudanças ocasionadas também por aspectos motivacionais, políticos, ambientais, entre outros”, ou seja, relacionar os fatores subjetivos que atingem os indivíduos, com a possível modelagem da organização e possíveis efeitos.

As abordagens qualitativas e quantitativas são necessárias, mas segmentadas podem ser insuficientes para compreender toda a realidade investigada. Em tais circunstâncias, devem ser utilizadas como complementares. Logo, a literatura da área aponta claramente que a pesquisa quanti-qualitativa/quali-quantitativa e/ou mista consiste em uma tendência que indica o surgimento de uma nova abordagem metodológica. Uma abordagem que possibilite mais elementos para descortinar as múltiplas facetas do fenômeno investigado, atendendo os anseios da pesquisa. Caracteriza-se como um movimento científico, que se opõe à histórica dicotomia quantitativa-qualitativa. (SOUZA e KERBAUY, 2017, p. 40)

Para obtenção dos dados qualitativos, a pesquisa organizou e analisou dados levantados, documentos e relatórios do Rotary Clube São João, quanto ao acompanhamento dos processos administrativos e de gestão, por observação e entrevistas com o atual Secretário. Quanto aos elementos quantitativos, foram obtidos a partir de relatório orçamentário da gestão atual. Sendo então, o estudo de caso, o procedimento mais adequado:

Um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 39).

Assim como mencionado anteriormente, a população estudada e consultada são os associados ao Rotary Clube Porto Alegre São João, tanto os que exercem alguma

função diretiva nesta gestão 2023-2024, quanto os que não possuem papel administrativo.

3.1 COLETA DE DADOS

Para conceitualizar as ferramentas de coleta de dados deste trabalho, foram consideradas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação simples e entrevistas, essas duas guiadas por um roteiro organizado em torno dos aspectos de gestão nas OSC. Gil (2008) destaca o enriquecimento de análise e compreensão do tema em questão, por possibilitar a ampliação do escopo de estudo atuais e relevantes a partir de fontes e informações. Essa conceitualização foi feita na porção inicial do trabalho, para começar a delimitação de pesquisa, apresentando o contexto histórico das organizações sociais da sociedade civil, alguns marcos pertinentes, a gestão e o perfil do trabalho voluntário como fatores para uma possível perenidade do Rotary São João.

Também foram considerados documentos, tanto públicos, coletados na internet, quanto cedidos por membros da associação, como estatutos, planos de atividades, códigos normativos e atas. Entende-se que a pesquisa documental se diferencia da bibliográfica pela utilização de materiais que ainda não foram analisados ou que podem ser reinterpretados, ou seja, envolve a utilização de fontes primárias que não foram completamente exploradas (GIL, 2008). Esses registros auxiliam o aprofundamento das informações dos outros procedimentos de angariação de dados.

A observação também possui papel importante, desde a definição da questão de pesquisa até a interpretação de dados, ou seja, ela está presente durante todo o processo de construção do trabalho, porém é na fase de coleta de dados que a importância se torna mais evidente, podendo ser empregada individualmente ou agregando a outros métodos coletores (GIL, 2008). Ainda para o autor, a principal vantagem é a percepção direta dos fatos, sem intermediação, em comparação com as outras técnicas.

Foi possível observar uma reunião em dezembro de 2023 e outra em janeiro de 2024, que ocorrem semanalmente, nas segundas-feiras, na Sogipa. Nessa oportunidade, elas ocorreram à noite, com início às 19 horas. Estiveram presentes o Presidente do RC São João, o Secretário, o Protocolo e os demais associados.

As entrevistas também aconteceram durante as reuniões, com o Presidente, Marco Antonio Piazza Pfitscher, e o Secretário do Clube, Luiz Francisco Tagliari Opitz. Em ambos encontros, os dois disponibilizaram quinze minutos para ampliarem questões levantadas pelo autor.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão expostos os resultados da pesquisa e a análise correspondente. Inicia-se com a apresentação detalhada do Rotary Clube São João, abordando sua origem, estrutura organizacional, plano de atividades para a gestão 2023/2024 e os participantes, obtidos por meio da coleta de dados de documentos cedidos pelo clube, entrevistas, sites e referências bibliográficas. Em seguida, realiza-se a confrontação das potenciais evidências identificadas, com os dados provenientes de fontes primárias e secundárias, visando identificar as principais fortalezas à sustentabilidade da organização. Por fim, propõem-se métodos de superação para os obstáculos.

4.1 ROTARY CLUB SÃO JOÃO E O ROTARY INTERNACIONAL

A associação civil denominada Rotary Club de Porto Alegre - São João, fundada em 2 de janeiro de 1967, com 24 sócios-fundadores declarados, assume referência ao bairro da capital gaúcha em que se situa a sede, tendo como área territorial de atuação limitada pelas ruas Ramiro Barcelos, lado par, até o número 2002 e pela avenida Protásio Alves, lado par, do início ao fim (ROTARY SÃO JOÃO, 2012). Como parte do processo de estabelecimento do clube, ele precisou ser admitido pelo Rotary Internacional (RI), que ocorreu em 15 de junho de 1967, além de receber auxílio do Rotary Club Porto Alegre Norte, por meio de dois coordenadores de fundação. Para isso, teve que “cumprir os dispositivos dos documentos estatutários, que denotam a estrutura organizacional e o funcionamento do clube” (ROTARY INTERNACIONAL, 2017). Desta forma, o clube foi inscrito no CNPJ 02.300.231/0001-46.

A partir da criação do clube e o reconhecimento da participação dentro da rede do Rotary Internacional, a instituição monitora constantemente a situação operacional de cada clube, a partir de uma série de 13 responsabilidades específicas

indispensáveis para a garantir a permanência do reconhecimento do clube como operante:

1. Paga suas cotas per capita ao Rotary Internacional.
2. Reúne-se regularmente de acordo com os documentos estatutários do RI.
3. Assegura que todo associado seja assinante de uma revista da Rotary World Magazine Press¹.
4. Implementa projetos humanitários que atendem as necessidades da comunidade local e/ou internacional.
5. Recebe a visita do governador de distrito, do governador assistente ou de um administrador do RI.
6. Possui seguro de responsabilidade civil, conforme disposto na Seção 72.050.
7. Age de acordo com os Estatutos e Regimento Interno do RI, e o Código Normativo do Rotary.
8. Paga suas taxas devidas ao distrito e ao RI sem assistência externa.
9. Envia listas atualizadas de associados ao secretário-geral nos prazos estipulados. O clube deve, no mínimo, encaminhar ao secretário-geral as mudanças nos quadros associativos de modo que sejam recebidas até 1º de julho e 1º de janeiro.
10. Resolve divergências de maneira amigável.
11. Mantém laços de cooperação com o distrito².
12. Cooperar com o RI ao não iniciar, manter ou reter em seu quadro associativo alguém que inicie ou mantenha litígios contra o Rotary Internacional, Fundação Rotária³, inclusive seus diretores, curadores, administradores e funcionários, antes de exaurir todas medidas fornecidas pelos documentos estatutários do RI.
13. Obedece e completa o processo de verificação eleitoral estabelecido pelo Regimento Interno do RI.

¹ A revista oferece diversos informativos sobre campanhas, atividades e valores da associação, proporcionando aos leitores uma visão abrangente dos compromissos humanitários e da busca pela paz.

² O Rotary Internacional propõe uma organização geográfica de separação de clubes por regiões, com intuito de criar uma estrutura distrital para intermediar os assuntos de níveis mais abrangentes. O RI definiu que cada distrito deve ter no mínimo 75 clubes e 2.700 rotarianos (sócios).

³ Os clubes contribuem para a fundação, para que centralmente, ocorra financiamentos parciais de projetos em diversos locais.

Tais medidas são continuamente avaliadas, para todos os clubes que desejam se formar e para aqueles que buscam a sustentabilidade, e pode ser considerada uma evidência de um processo de superação do desafio operacional de um Sistema de Monitoramento e Avaliação proposto por Armani (2001), visto que essa supervisão é função do Conselho Diretor do RI, que recebe as informações por Distrito, identificadas pelo governador distrital em exercício. Ou seja, o São João passa por uma avaliação para medir o grau de atingimento satisfatório de adequação ao tipo de trabalho e ao tipo de organização associativa que integra, o Rotary Internacional. Além disso, o RI propõe um plano de atingimento de padrões mínimos para clubes que forem avaliados como “fracos” (ROTARY INTERNACIONAL, 2017).

Ao analisar as responsabilidades propostas, é possível destacar algumas para que possam ser consideradas em outros níveis abordados por Armani (2001). A quarta pode ser vista como uma maneira de obter a legitimidade social, vetor que o autor propôs para a sustentabilidade organizacional. Garantir que as ações do Rotary São João, produzam impactos na sua comunidade local ou até mesmo internacional, pode indicar um certo grau de reconhecimento pela sociedade de relevância da sua missão e de seus valores.

Outra evidência que é possível destacar que conversa com as ideias de Armani (2001), é o agir de acordo com Estatutos, Regimentos Internos e Códigos Normativos. Desta forma, o clube se aproxima de agir em conformidade com os parâmetros que o RI padroniza, a fim de buscar uma relação de gestão responsável com as dimensões de planejamentos estratégicos, de captação de recurso, de níveis mínimos de eficácia e eficiência, de capacitação técnica de recursos humanos e até pelas dimensões sistêmicas, entendidas como níveis externos da organização.

Transpassada a primeira área, que garante o reconhecimento da existência do clube como uma organização operante, o Rotary São João estabeleceu como objetivo principal “estimular e fomentar o ideal de servir, como base de todo empreendimento digno”, e assim, definiu favorecer quatro especificações em seu estatuto:

primeiro: o desenvolvimento do companheirismo como elemento capaz de proporcionar oportunidade de servir; segundo: o reconhecimento do mérito de toda ocupação útil e a difusão das normas de ética profissional; terceiro: a

melhoria da comunidade pela conduta exemplar de cada um na sua vida pública e privada; e quarto: aproximação dos profissionais de todo o mundo, visando à consolidação das boas relações, da cooperação e da paz entre as nações. No desenvolvimento de suas atividades, o Rotary Club não fará qualquer distinção quanto à raça, cor, sexo, condição social, credo político ou religioso. Para cumprimento de seus objetivos o Rotary Club atuará por meio de planos de ação, de projetos ou de programas utilizando-se de doações de recursos físicos, humanos e financeiros; ou pela parceria na prestação de serviços com outras entidades, também sem fins lucrativos, e, ou com órgãos do setor público que atuem em áreas afins. (ROTARY CLUB SÃO JOÃO, 2012, p. 2)

Essa passagem define os princípios que conduzem as atividades do clube, e limita os possíveis atores envolvidos de fora da organização, sendo uma orientação primária para qualquer tomada de decisão. Além dos objetivos, o Rotary São João estabeleceu como prática de reforço dos procedimentos rotários, a “Prova Quádrupla”, que faz a seguinte reflexão: “ É a verdade? É justo para todos interessados? Criará boa vontade e melhores amizades? Será benéfico para todos interessados?” (ROTARY SÃO JOÃO, 2023). Essas questões, na leitura do clube, abordam aspectos como comprometimento dos sócios com a ética, tolerância, liderança, dignidade, humildade, bom senso, solidariedade e espírito de doação.

4.2. QUADRO ASSOCIATIVO

A montagem do quadro associativo dos clubes em geral, leva em consideração uma proporção de associados, cujos locais de trabalho estejam no perímetro de atuação do clube, e que atenda a um pluralismo de perfis profissionais do quadro (ROTARY INTERNACIONAL, 2017). Desta maneira, busca-se um equilíbrio entre pessoas de diferentes camadas da sociedade, refletindo em um universo mais representativo e diverso.

Como a cultura estabelecida nessa rede associativa internacional, visa em primeira instância, considerar o perfil profissional dos membros, e no caso do São João, os associados são separados em duas categorias e admitidos por eleição, os representativos e os honorários. O primeiro, assume tal classe assim que eleito para fazer parte do quadro, e será classificado de acordo com seu respectivo ramo de

negócio ou profissão, não sendo possível a admissão de novos membros de mesma categorização, caso ultrapasse cinco semelhantes, exceto quando o clube possuir mais de 50 membros.

O segundo sugere uma classe mais avançada, para pessoas que tenham se sobressaído por serviços notórios em prol do ideal do Rotary (ROTARY SÃO JOÃO, 2012). Vale ressaltar que o associado honorário recebe isenção de quaisquer pagamentos que são exigidos aos representativos, não possuem direito a voto, não podem deter cargo dirigente, porém, podem usufruir de todos os demais privilégios de associado do clube, assim como possuem título de caráter vitalício. Até a gestão 2023/2024, que inicia em Julho e tem duração de doze meses, o Rotary São João já elegeu 38 sócios honorários, sendo 11 ainda ativos e 27 já falecidos.

Na medida em que se fala de quadro associativo, e junto a ele se propõe alguns parâmetros em relação ao perfil dos associados, é possível considerar isto como uma evidência de gestão atuante e efetiva, ao buscar uma adequação técnica dos recursos humanos disponíveis com suas possíveis contribuições profissionais. Além disso, o clube empenha atenção em busca da pluralidade de profissionais, para que possam contribuir com a capacitação técnica mais refinada e maior amplitude de conhecimentos disponíveis da organização.

4.3. MISSÃO E OBJETIVOS

A partir do Planejamento Estratégico para a gestão 2023/2024 do São João divulgado por meio de um plano de atividades, foi estabelecida a missão de “trabalhar com crianças e adolescentes em situação de risco ou de vulnerabilidade social, buscando sua inserção na sociedade” (ROTARY SÃO JOÃO, 2023). Além da declaração da definição do propósito fundamental da organização em atuar com o público infanto-juvenil, o clube também possui a visão complementar de obter reconhecimento como referência perante os serviços prestados. Para que isso seja possível, o clube estabeleceu uma priorização para os próximos quatro anos, em

promover ações socioeducativas, mediar o acesso e a integração ao mundo do trabalho para alunos em situação de risco ou de vulnerabilidade social e motivar a prática desportiva como incentivo ao lazer sadio (ROTARY SÃO JOÃO, 2023).

A partir da delimitação do perfil de beneficiários elegíveis, o Rotary São João (2023) definiu oito prioridades estratégicas para nortear o plano de atividades da gestão atual em análise:

1. Desenvolver no clube o companheirismo, o crescimento individual e uma maior integração entre companheiros e familiares, de tal forma a proporcionar uma participação de todos em todas as ações do clube, na busca do atingimento de nossa Visão;
2. Desenvolver ações que estimulem a todos os companheiros do clube uma preocupação permanente de divulgação ao público externo, das ações realizadas e da Imagem de Rotary;
3. Através de competições esportiva entre escolas públicas do ensino médio, proporcionar o desenvolvimento do gosto pelo esporte como forma sadia de lazer e da recreação a um grupo de adolescentes alunos dessas escolas elevando a autoestima e proporcionando a oportunidade de buscar uma carreira desportiva em uma das maiores sociedades desportivas de Porto Alegre;
4. Desencadear ações de mútuo apoio que gerem uma integração maior entre o Rotary Club São João e a Sociedade de Ginástica Porto Alegre – SOGIPA, procurando através desta a busca de novos associados comum a ambas as instituições;
5. Acompanhar e orientar os programas pró-juventude do Rotaract⁴, mostrando a estes jovens o que é pertencer a família rotária e procurando desenvolver nestes o espírito de liderança, e um elevado padrão ético, cívico e moral. Com ações voltadas a comunidades carentes, proporcionar-lhes o desenvolvimento de

⁴ Rotaract é um programa desenvolvido pelo Rotary Internacional, constituído por jovens de 18 a 30 anos de idade e recebe orientação, organização e patrocínio por um ou mais Rotary Clubs. O objetivo é prover aos participantes oportunidades de aprimorar habilidades e conhecimentos, e contribuir com o atendimento de necessidades sociais de suas comunidades.

princípios de solidariedade, tolerância, humildade, bom senso e, acima de tudo, espírito de doação;

6. Incentivar os associados a participar dos programas da Fundação Rotária
7. Promover e incentivar alto padrão ético no exercício da profissão, divulgando as atividades profissionais dos associados do clube na sociedade e, ainda, utilizar seu talento profissional em favor da comunidade, e
8. Manter o trabalho assistencial que vem sendo desenvolvido pelas gestões anteriores.

A possibilidade de escolha da missão, do público alvo e das prioridades estratégicas para o São João, evidencia uma busca por elevar o nível de autonomia que os clubes podem atingir, pois essas decisões são tomada individualmente para definir por qual camada da sociedade terão maior conexão e qual caminho percorrer para produzir os impactos humanitários propostos, contribuindo com a inserção sociopolítica do Rotary e as possíveis mudanças sociais em seu entorno.

4.4 REUNIÕES DO CLUBE

O clube possui modalidades de reuniões divididas em ordinárias, festivas, assembleia geral anual e extraordinária. As ordinárias ocorrem semanalmente às segundas-feiras, com início às 12:15 horas e encerramento às 13:30 horas, e são discutidos diversos temas de rotinas, elas são documentadas em atas e disponibilizadas a todos associados. Essas reuniões possuem uma ordem de trabalho que deve ser seguida, iniciando por um anúncio de abertura e com apresentação de visitantes pelo Diretor Protocolo, em seguida o Secretário deve ler as informações de expediente, comunicações e informação do Rotary Internacional. Em seguida, são disponibilizados espaços para que os membros do clube possam compartilhar suas considerações em relação a assuntos pendentes e novos, finalizando por uma palestra ou outra programação. O processo decisório do Clube ocorre nessa modalidade de reunião, em que associados votam de maneira oral ou por meio de cédulas, e que

possua ao menos um terço do quadro associativo presente no ato. As festivas são encontros celebrativos e alusivos a datas importantes, como dia das mães e dia dos pais. São convocadas de forma alínea, podendo ser realizadas em qualquer horário e dia da semana.

A modalidade Assembleia Geral, é definida como órgão soberano do Rotary Club e constituída por todos membros representativos em pleno gozo de seus direitos legais. A Assembleia Geral Anual tem até o dia 31 de dezembro para eleger o Presidente e o Conselho Diretor da gestão seguinte, e analisar o próximo orçamento semestral da gestão atual. Ela também se reúne semestralmente, até o dia 30 de junho, para examinar e aprovar as da gestão anterior, assim como para avaliar e aprovar o Plano de Atividades, a proposta orçamentária e os valores da jóia de admissão e da mensalidade para a próxima gestão. Compete à Assembléia Geral:

1. Discutir e deliberar sobre todo e qualquer assunto de interesse do Rotary Club;
2. Reformar o Estatuto;
3. Aprovar e reformar o Regimento Interno;
4. Decidir sobre a extinção do Rotary Club, observando no que couber o Estatuto do RI;
5. Eleger ou destituir, a qualquer tempo, e empossar os membros do Conselho Diretor do Rotary Club, ressalvadas as disposições específicas estabelecidas no Estatuto;
6. Tomar, anualmente, as contas dos dirigentes e deliberar sobre os relatórios e as demonstrações financeiras e contábeis por eles apresentadas;
7. Julgar recursos interpostos;
8. Todas as demais atribuições previstas no Estatuto.

É possível considerar a prática de reuniões recorrentes mandatárias como um fator instrumental vital de “organização do trabalho e gestão democrática” (ARMANI, 2001, p. 27). O fato de existirem encontros semanais, em que todos associados podem contribuir com os debates, sendo com propostas, considerações ou discordâncias, pode ser vista com uma ferramenta adequada e democrática. Além disso, as Assembléias são espaços favoráveis para que prevaleça a vontade da maioria quanto às tomadas de

decisões da organização. Ao analisar as competências da mesma, existe também uma relação de Gestão Administrativa-Financeira que Armani (2001) considera como um dos vetores de sustentabilidade das OSC, na medida em que as demonstrações financeiras e contábeis, os orçamentos e os relatórios administrativos são examinados pela Assembléia para aprovação. Todos relatórios são disponibilizados aos membros do clube, sem restrições de confidencialidade, ou seja, qualquer cidadão que faça a solicitação para verificação, terá acesso concedido, indicando uma evidência sistêmica de credibilidade, devido a transparência prevista pelo São João perante suas atividades.

Tais atividades podem ser consideradas como balizadoras da eficiência da organização, pois considera os possíveis erros e acertos, buscando projetar melhores desempenhos ao longo das futuras gestões.

4.5 CONSELHO DIRETOR COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO

O São João possui a cada gestão, uma estrutura de Conselho Diretor eleito pela Assembleia Geral, que atua como órgão administrativo, e desta forma, há uma relação entre os deveres de cada função e setor, e as respectivas práticas administrativas que são apresentadas no Plano de Atividades do clube. A estrutura se constitui por Dirigentes, por Diretores de Comissões e Subcomissões:

I. Dirigentes

- A. Presidente;
- B. 1º Vice-Presidente;
- C. 2º Vice-Presidente (próximo presidente);
- D. 1º Secretário;
- E. 2º Secretário;
- F. 1º Tesoureiro;
- G. 2º Tesoureiro;
- H. Diretor de Protocolo;

I. Diretor Adjunto de Protocolo;

J. Ex-Presidente Antecessor

II. Comissões Estatutárias Permanentes:

A. Comissão de Administração:

1. Subcomissão de Companheirismo;
2. Subcomissão de Frequência;
3. Subcomissão de Preservação da Memória Histórica;
4. Subcomissão de Atualização do Estatuto e Regimento Interno;
5. Subcomissão de Comunicação Social.

B. Comissão de Projetos e de Prestação de Serviços:

1. Subcomissão de Serviços à Comunidade;
2. Subcomissão de Desenvolvimento Humano;
3. Subcomissão de Proteção ao Meio Ambiente;
4. Subcomissão de Serviços Profissionais;
5. Subcomissão de Serviços Internacionais;
6. Subcomissão de Captação de Recursos;
7. Subcomissão de Inclusão Social de Jovens pelo Esporte.

C. Comissão de Desenvolvimento do Quadro Associativo;

D. Comissão de Imagem Pública de Rotary;

E. Comissão da Fundação Rotária.

III. Comissões e Subcomissões Regimentais Especiais

A. Comissão dos Serviços à Juventude;

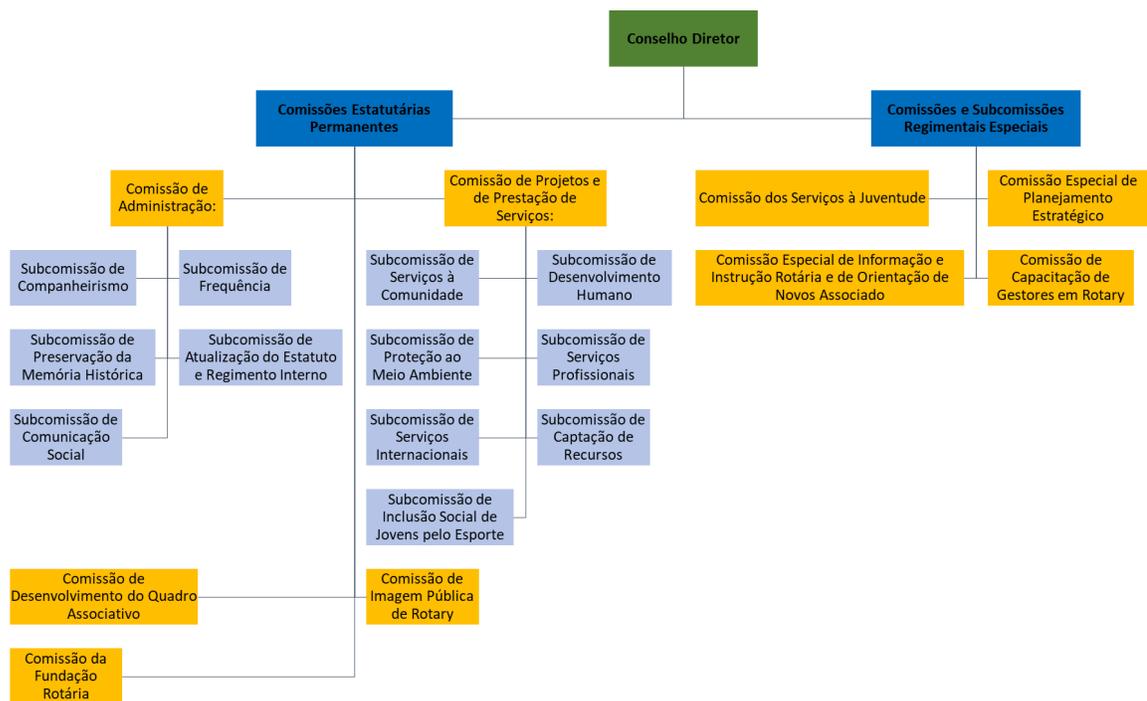
B. Comissão Especial de Planejamento Estratégico;

C. Comissão Especial de Informação e Instrução Rotária e de Orientação de Novos Associado;

D. Comissão de Capacitação de Gestores em Rotary.

A partir disso, é possível esquematizar um organograma para a organização:

Figura 1 - Organograma do Rotary São João



Fonte: Elaborado pelo autor

A divisão do trabalho por Dirigentes e Comissões, principalmente as estatutárias de perfil **permanente**, foi proposta pelo Rotary Internacional (2017) como direcionamento gerencial, com foco em definir instrumentos e operações vitais, modelar os fluxos de gestão e direcionar os esforços em busca da eficácia e eficiência (ARMANI, 2001). Além disso, levando em consideração o teor administrativo das Comissões, há uma preocupação em termos sistêmicos (ARMANI,2001), na medida em que, a Comissão de Imagem Pública de Rotary, possui como responsabilidade, divulgar para o público externo as atividades desenvolvidas pelo clube, para projetar um cenário positivo na sociedade.

Essa estrutura também indica uma forma de organização dos trabalhos dos clubes e de delegação de responsabilidades de gestão, para o atingimento das metas anuais e de longo prazo dos clubes. A apresentação da estrutura que o clube tem em

torno de suas atividades administrativas, demonstra a preocupação da organização em buscar a operacionalidade compatível com a perenidade dele mesmo.

Para que haja uma continuidade administrativa e um planejamento de sucessão da liderança, o Presidente em exercício, juntamente com o 2º Vice-Presidente e o Ex-Presidente Antecessor, trabalham em conjunto para que esse processo de transição seja mais eficiente possível (ROTARY INTERNACIONAL, 2017). É responsabilidade do Presidente indicar os membros e o presidente de cada comissão, assim como realizar reuniões de planejamento antes do início do mandato. Recomenda-se que todos presidentes de comissões tenham experiência anterior como membros.

Para que o clube manifeste as direções que ele vem seguindo durante as gestões, o Presidente conduz as pautas de maior importância das Reuniões Ordinárias, e são apresentadas a todos associados, para que possam contribuir com considerações que julguem pertinentes e avaliar as atividades e assuntos em torno do São João. Além das reuniões, o Presidente encaminha a todos, o Plano de Atividades ao início da sua gestão, em que reúne a agenda do clube de maneira mais ampla, as prioridades estratégicas, os objetivos, responsabilidades e metas das comissões, assim como os seus integrantes.

Diante dessas premissas e da leitura da estrutura de Comissões, há uma demonstração da existência de instrumentos como as reuniões semanais e o Plano de atividades, para que a organização possa superar os desafios do Planejamento Estratégico, da Gestão Administrativo-Financeiro, da Captação de Recursos e até mesmo a Capacitação Técnica dos Recursos Humanos, com a existência das Comissões Especiais direcionadas à capacitação do associados. Contudo, a existência de instrumentos, não garante o funcionamento e operacionalidade adequados, para aprofundar isso, foram feitos questionamentos ao atual Secretário da Gestão 2023/2024, Luiz Francisco Opitz, em forma de entrevista, para buscar evidências quanto aos trabalhos das Comissões.

4.5.1 DIRIGENTES

A primeira divisão de trabalhos é dividida pelo Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Protocolo, e seus respectivos representantes reservas. Como o teor da pesquisa se dá em termos de atividades administrativas, em análise ao Regimento Interno, foi possível identificar evidências que conectam com as dimensões abordadas por Armani (2001), somente nas funções de Secretário e Tesoureiro. Os outros Dirigentes possuem um caráter mais representativo, de condução de reuniões e direcionamentos para a gestão.

As funções do Secretário possuem teor executivo e protocolar, com vinte e seis responsabilidades previstas em torno das atividades de rotina do Clube, desde comunicações internas, atualização de registros de associados, atas de reuniões, auxílios ao setor financeiro e até presidir as reuniões o São João na ausência do Presidente e dos Vice-Presidentes. O Secretário contribui com intensidade significativa para um funcionamento eficaz das atividades da associação, principalmente quanto aos compromissos obrigatórios, sendo uma peça operacional que contribui para o clube superar os desafios da gestão administrativo-financeira (ARMANI, 2001).

A segunda peça que merece destaque pela importância executiva operacional, é o Tesoureiro, que possui treze responsabilidades exclusivas em torno das atividades financeiras, como movimentações bancárias, prestação de contas, fluxo de caixa e cobranças das taxas e mensalidades do Clube. A função do Tesoureiro se mostra complementar ao Secretário, na medida que ambos estão na mesma dimensão proposta por Armani (2001), e são fundamentais que possuam nível de atuação pleno, para garantir os movimentos primordiais do Clube como organização operante.

4.5.2 COMISSÃO DE ADMINISTRAÇÃO

O Plano de Atividades da Gestão 2023/2024 estipulou para esta comissão, assumir o papel de realizar tarefas logísticas que contribuam para o sucesso dos

encontros do clube, buscando interatividade e entretenimento, para que ajude a definir a experiência dos membros do São João, pois o clube precisa de membros engajados e atuantes para que possam prestar serviços comunitários e atrair novos associados (ROTARY SÃO JOÃO, 2023). Para isso, foram eleitos, o Presidente da Comissão e dois adjuntos, assim como elencadas seis responsabilidades chave:

- Conduzir as atividades que visam favorecer o funcionamento do clube primando por sua eficácia;
- Monitorar o comparecimento às reuniões procurando incentivar a participação dos companheiros em todas as atividades inclusive a visita a outros clubes na recuperação da frequência quando necessário;
- Transmitir informações atualizadas aos associados;
- Elaborar a programação das reuniões semanais e dos encontros especiais, inclusive das assembleias de Clube;
- Promover o desenvolvimento do companheirismo e do entusiasmo pelo Clube, através de atividades sociais, recreativas e culturais, que proporcionem o crescimento individual e uma maior integração entre as famílias do Rotary Club de Porto Alegre São João;
- Manter atualizado os registros históricos do clube bem como seu Estatuto e seu Regimento Interno.

A partir desses parâmetros definidos pela gestão do clube juntamente com os integrantes dessa Comissão, estabeleceram as cinco Subcomissões subordinadas a ela, para que possam contribuir de maneira mais localizada as metas da Administração. Os Recursos Humanos recebem destaque inicial a partir da análise dos objetivos e responsabilidades das Subcomissões de Companheirismo e de Frequência, em que se busca atender a primeira prioridade estratégica do Plano de Atividades da gestão atual e as responsabilidades da Comissão de Administração, quanto aos estímulos para a aderência dos associados perante as atividades do clube de modo geral. A de Companheirismo deve propiciar um ambiente amistoso, diverso, integrativo, que a maioria esteja preocupada com o desenvolvimento individual e coletivo, a partir de dinâmicas interativas como gincanas, passeios, e viagens. Além disso, deve organizar

as Reuniões Formais em busca de reconhecimento do São João quanto à sua importância para o Distrito.

Para atingir tais objetivos, a Subcomissão desenvolve duas reuniões domiciliares a cada gestão, em que associados oferecem seus lares para receberem um encontro do clube em busca de ampliar o entrosamento do quadro associativo. Essas foram afetadas pela pandemia a partir de 2020, porém foram retomadas com normalidade a partir de 2023. Outra prática evidenciada, é o encontro informal entre senhoras do clube, em todas segundas quartas-feiras do mês, a partir das 19 horas, em restaurantes diferentes escolhidos por elas para confraternização. As reuniões festivas também são executadas pelo Companheirismo, como Festiva de Posse, de novos associados, de visita do Governador Distrital e de Natal. E há também o envolvimento da Subcomissão na programação e organização de dois eventos de arrecadação de fundos para projetos humanitários, a Feijoada do São João e o Galeto do São João, que ocorrem anualmente em Maio e Julho, respectivamente. Ambos eventos são reconhecidos pela sociedade, na medida em que em 2023, ocorreu a vigésima Feijoada, com todos ingressos vendidos, e o clube arrecadou vinte e cinco mil reais (ROTARY SÃO JOÃO, 2023).

A Subcomissão de Frequência possui como objetivo estabelecer controle sobre o comparecimento dos associados aos encontros, porém não há evidências de atuação além da documentação de presença. O clube não considera esse tema um desafio a ser superado até o momento.

Entre as três Subcomissões restantes subordinadas a Comissão de Administração, a única que foi identificada atividade operacional, foi a de Atualização do Estatuto e Regimento Interno, em que seus integrantes permanecem disponíveis durante as gestões para executarem os processos legais necessários referentes às obrigações de Pessoa Jurídica, que envolvem, por exemplo o reconhecimento no Cartório de aditivos ao Estatuto. Em 2023 foi feito um aditivo que implica diretamente da capacidade administrativa do clube, em que aumentou de 30, para 60 dias a permanência do Conselho Diretor da gestão anterior autorizados a fazerem movimentações financeiras em nome do São João, garantindo suas regularizações em

relação às suas obrigações, contribuindo para uma gestão que busca eficiência por meio de uma gestão administrativa-financeira eficaz, não expondo o clube a dívidas e inadimplência, que poderiam comprometer a sustentabilidade do São João (ARMANI,2001).

4.5.3 COMISSÃO DE PROJETOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Para esta Comissão, a gestão atual definiu como função o planejamento e a condução dos projetos educacionais, humanitários e profissionais para atender as necessidades da comunidade atendida pelo São João, balizado pelo Planejamento Estratégico, através das Subcomissões subordinadas. Para isso, há oito responsabilidades definidas:

1. Estabelecer objetivos e metas para as subcomissões sob sua coordenação, em consonância com as mesmas, buscando alcançar o proposto nos projetos estabelecidos no Planejamento Estratégico para o ano entrante;
2. Identificar as necessidades da comunidade do São João, procurando no respectivo planejamento atender a estas necessidades, estabelecendo no final da gestão uma avaliação sobre a satisfação das mesmas;
3. Estabelecer, em todas as metas propostas, em conjunto com a Comissão de Imagem Pública de Rotary, uma forma de conduzir a comunidade ao reconhecimento do Rotary São João pelo trabalho desenvolvido;
4. Maximizar a abrangência do projeto, buscando somar a este, outras organizações a fim;
5. Liderar esforços de captação de recursos para o desenvolvimento de nossos projetos;
6. Desenvolver em conjunto com a Comissão da Fundação Rotária, projeto de Subsídio Distrital ou Global para a utilização de recursos do clube, distrito e Fundação Rotária;

7. Incentivar todos os companheiros e cônjuges a envolverem-se nas reuniões e atividades da Comissão, procurando desenvolver um alto espírito de companheirismo dentro da sua comissão;
8. Avaliar periodicamente o trabalho e cumprimento de metas das suas subcomissões, informando ao Presidente do Clube sobre o andamento das mesmas;

A primeira responsabilidade, produz uma necessidade de uma gestão da Comissão por uma espécie de Planejamento Estratégico secundário ligado ao principal do clube, a partir do estabelecimento das metas das Subcomissões, que podem ser monitoradas e avaliadas quanto ao desenvolvimento das atividades, evolução e atingimento. A segunda e a terceira responsabilidades, buscam atingir as dimensões sistêmicas (ARMANI, 2001), prezando por um oferecimento de serviços de qualidade, a partir de um diagnóstico adequado das necessidades que a comunidade em que o São João está inserido, para que ocorra uma mudança social positiva com avaliações dos beneficiários, legitimando o clube como referência nesse cenário filantrópico. A partir da quarta responsabilidade até a sétima, são recomendações gerenciais para atingir níveis satisfatórios de eficiência e eficácia, por meio de captação de recursos e de engajamento de todos envolvidos nas atividades propostas pela Comissão. Porém a última responsabilidade compete ao próprio trabalho da Comissão, em que propõe um processo de monitoramento e apresentação dos trabalhos das Subcomissões;

As responsabilidades atribuídas para esta Comissão, geraram sete Subcomissões, que buscam superar os desafios propostos pela gestão atual. A de Serviços à Comunidade, possui duas metas que envolvem captação de recursos. Uma é definida partir da concorrência ao Subsídio Distrital⁵ para execução de projetos, e que foi contemplada em 2023 para contribuições estruturais para a Instituição de Educação Infantil e Assistência Social Eugênia Conte, em Porto Alegre, na quantia de quinhentos dólares. A outra meta proposta e atingida, é apoiar a Subcomissão de Companheirismo com os eventos de captação de recursos, Feijoada e Galetto, que foram executadas em 2023 com êxito, e estão planejadas para ocorrer em 2024 normalmente.

⁵ Forma de financiamento que o Distrito 4670 avalia projetos apresentados por Rotary Clubs, e contempla com quantias não lineares, pois dependem de fatores que a comissão distrital responsável avalia.

A Subcomissão de Desenvolvimento Humano possui tarefas operacionais relacionadas a execução de projetos que contribuam com a inclusão social e o incentivo a práticas esportivas como forma de lazer. Com isso, a partir dos relatos obtidos por entrevista, houve nos últimos anos, a priorização pela execução de três torneios, de atletismo, de vôlei e de basquete, para alunos de escolas públicas estaduais e municipais na Sociedade de Ginástica de Porto Alegre (Sogipa). O clube fez uma homenagem ao treinador da equipe de atletismo da Sogipa, José Haroldo Loureiro Gomes, pelas suas contribuições técnicas na organização do evento, e para a capacitação dos membros do Rotary. O clube busca ir além, a partir do projeto de ajuda de custo para cobrir despesas de transporte e lanche a alunos selecionados nos torneios, pelas equipes da Sogipa, para que consigam acompanhar os treinamentos e façam parte da equipe competitiva.

Importante citar que o evento de Atletismo de 2023 não ocorreu por motivo de chuva e vento. Mesmo com a disponibilidade dos envolvidos em transferir a data, não houve compatibilidade entre todos. Isso mostra a necessidade do Clube em contar com uma contribuição ainda maior na questão técnica e gerencial do projeto. É possível elencar uma proposta de ampliação de janela de data para realização de eventos expostos ao clima, para no mínimo dois finais de semana. Além disso, existem ferramentas gratuitas na internet, que projetam com boas precisões a previsão do tempo, mesmo com duas semanas de antecedência. Essas medidas garantem um planejamento global mais ajustado, contribuindo para que ocorra o evento anualmente.

A Subcomissão de Proteção ao Meio Ambiente não possui registros de atividades. A Subcomissão de Serviços Profissionais tem objetivos em torno da divulgação das atividades profissionais dos associados do São João, ajudando a organizar reuniões com teor de apresentação das atividades profissionais de cada um, seja por palestras intituladas “Quem sou eu?”, pela oportunidade de deslocar o local da reunião, da Sogipa para a empresa que é apresentada, ou por reconhecimento por meio do “Diploma de Reconhecimento” e do “Diploma Destaque Profissional” (ROTARY SÃO JOÃO, 2023). Além das diretrizes de montagem do Quadro Associativo quanto ao perfil profissional dos membros, os Serviços Profissionais reforçam o indício da

preocupação que o clube tem destacar o valor que o trabalho possui, para que influencie a todos a buscar a mesma dedicação para o voluntariado.

A Subcomissão de Serviços Internacionais busca atender ao objetivo do clube em estabelecer parcerias além das fronteiras brasileiras, por meio do programa internacional de intercâmbio cultural de duração de um ano, de jovens de até 18 anos. São indicados por associados, entrevistados pela Subcomissão e avaliados pelos responsáveis do Distrito 4670 para que possuam autorização para participar do programa. Além do processo de encaminhar jovens, o Subcomissão também tem o papel de recepcionar e acolher no máximo dois jovens estrangeiros, fornecendo ao jovem os valores mensais de ajuda de custos determinada pelo Rotary Internacional e buscando três lares temporários durante o intercambista.

A Captação de Recurso foi resumida no Plano de Atividades em um objetivo de prospectar recursos com empresas, instituições e pessoas, para as atividades e eventos do clube, concedendo em contrapartida, a divulgação dos patrocinadores e apoiadores nos locais dos eventos, por meio de vídeos, sistemas de áudios, colocação de faixas e banners, bem como, outras peças de divulgação. Essa atividade ocorre linearmente, decorrente da credibilidade e transparência que o São João possui com seus parceiros, além das redes de contatos dos próprios associados, que propiciam uma divulgação mais direcionada a organizações que buscam reconhecimento social pelas atividades filantrópicas em que o Clube se envolve.

A Subcomissão de Inclusão Social de Jovens pelo Esporte, compartilha em seus objetivos e metas, o desenvolvimento dos torneios esportivos do clube com a Subcomissão de Desenvolvimento Humano, além do Presidente das Subcomissões ser o mesmo, Francisco Adolfo Oderich. Contudo, a criação desse setor se deu recentemente, visto o êxito dos torneios, que se desenvolveram para uma atividade permanente no clube, o “Projeto Desportivo de Integração Rotary-Escola”. Desta forma, os associados influenciaram grande parte da cadeia de assistência do Rotary São João, colaborando para a inserção sociopolítica, credibilidade, fortalecimento de atores sociais e provocando mudanças sociais através do esporte. Uma exposição do clube a

projetos que não produzem impactos como os citados, poderiam levar o clube a um possível cenário crítico quando a sua continuidade.

4.5.4 COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO DO QUADRO ASSOCIATIVO

Assim como a denominação indica, a Comissão tem como objetivo desenvolver no clube um programa de recrutamento, retenção e orientação de associados, que os motivem sobre a importância da apresentação de novos candidatos a associados. De acordo com entrevista com o Secretário Luiz Francisco Opitz, a atividade que ocorre regularmente são duas reuniões noturnas por gestão, em que associados convidem pessoas interessadas em integrar o clube para participar do encontro especial. Não há um plano de ação estruturado para que se atinja a meta de seis associados novos por gestão, porém a Subcomissão procura, quando há espaço para declarações, reforçar em forma de campanha de engajamento, divulgar as necessidades de ampliação e renovação do Quadro para a sustentabilidade do clube a longo prazo.

Essa tema é trazido ao conhecimento de todos repetidamente, por toda história do Clube, sendo assim, a cultura estabelecida de que todos devem permanecer atentos a isso, contribuiu para o enfraquecimento das atividades no plano de desenvolvimento do Quadro Associativo, porém não há evidência de relação com o não atingimento das metas, visto que a efetiva nova associação de um indivíduo está exposta a influência de diversos fatores externos e pessoais. Contudo, esse processo relativo a Recursos Humanos deve ser entendido como impactante na condução a sustentabilidade, e podem ser oferecidos benefícios a associados que indicam novos rotarianos, como brindes de parceiros do Clube ou validação para participar de sorteio de experiências culturais ao final de cada gestão, que gerem interesse pelo desenvolvimento do Quadro Associativo por parte dos membros do São João..

4.5.5 COMISSÃO DE IMAGEM PÚBLICA DE ROTARY

Essa Comissão busca divulgar para o público externo as atividades desenvolvidas pelo Clube durante a gestão, procurando projetar na comunidade uma imagem pública positiva da organização, que favoreça ao desenvolvimento do quadro associativo e gere um convencimento social de que Rotary está voltado a atender necessidades humanitárias prementes. As atividades que apresentam histórico são os perfis do Clube nas redes sociais Instagram e Facebook, porém com conteúdos atualizados somente até a gestão 2021/2022. Há também compartilhamentos de atividades por Whatsapp, porém fica a cargo de todos associados encaminharem para seus contatos, não é uma ferramenta de divulgação efetiva. Uma importante ferramenta de comunicação que não existe mais, por falta de manutenção, é o site do Clube.

Devido a pouca interação de maneira profissional com essas ferramentas, os associados responsáveis por esses instrumentos acabam não realizando de maneira mínima as atualizações rotineiras necessárias. Para que o Clube possa se comunicar de maneira mais efetiva, poderiam terceirizar esse serviço, inicialmente de maneira básica, vista a possibilidade de ampliar o alcance das informações mais relevantes do Clube, contribuindo para maior visibilidade das suas ações e possíveis retornos de apoiadores.

Outra prática evidenciada é o compartilhamento de informações das atividades do São João com o Rotary Internacional, de maneira anual, e com o Distrito 4670, de maneira semestral, para que possam publicar os dados por eles avaliados como pertinentes, por meio da revistas, a “The Rotarian” e nos editais distritais. Essas práticas apresentadas não demonstram grandes impactos nas dimensões gerenciais e sistêmicas, contudo, poderiam contribuir para fortalecer as relações com a sociedade, e gerar impactos positivos em toda cadeia que o São João, como na captação de recursos e de associados por meio do conhecimento das atividades do Clube.

4.5.6 COMISSÃO DA FUNDAÇÃO ROTÁRIA

Esta comissão tem como objetivo conscientizar e incentivar os associados a contribuírem com Fundação Rotária, para que haja cooperação em projetos internacionais. Dentre as atividades propostas pela gestão, não há registros de nenhuma além de lembretes que mostram a importância desse tema, principalmente em novembro, mês escolhido como comemorativo à Fundação.

4.5.7 COMISSÃO DOS SERVIÇOS À JUVENTUDE

Desde o início do programa internacional de Rotaracts, até 2023, o Rotary Internacional exigia a obrigatoriedade de um vínculo administrativo com um ou mais Rotary Clubs, por meio de financiamento, organização e orientação. Contudo, após uma decisão do Conselho Internacional responsável, extinguiu tal obrigação, conduzindo os Rotaracts a um movimento de separação em busca de autonomia e personificação jurídica. Com isso, esta Comissão foi inicialmente criada para acompanhar os trabalhos do Rotaract São João, porém será descontinuada devido a decisão do RI. Não há indícios de que essas práticas impactaram significativamente na condução do Clube a sua sustentabilidade.

4.5.8 COMISSÃO ESPECIAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Plano de Atividades da Gestão 2023/2024, propõe que a Comissão assumira uma função de monitoria e avaliação dos trabalhos das outras Comissões e Subcomissões, a partir do acompanhamento das metas estabelecidas, comparações entre resultados previstos e realizados, e auxiliar na elaboração de Projetos. Não há evidências de trabalhos desse perfil executados pela Comissão, apenas contribuições na realização dos trabalhos em geral do Clube, devido a inexistência de aderência e engajamento dos membros da Comissão e nenhum indício de um programa de recuperação dos trabalhos. De acordo com o Secretário Luiz, as discussões avaliativas

ocorrem entre os próprios membros dos setores administrativos, após realização das atividades, e esporadicamente, entre todos do Clube em caráter extraordinário. As prestações de contas são feitas periodicamente entre o Presidente, o Secretário e o Tesoureiro.

A Comissão poderia iniciar um movimento em direção ao atingimento dos objetivos propostos pela Gestão, a partir da criação de uma agenda estruturada com base nas avaliações dos trabalhos mais relevantes do Clube. Com essa planificação do planejamento, é possível criar novas agendas para desenvolver projetos que estão enfraquecidos ou até sem atividades, e estimular a ampliação dos impactos sociais que o São João pode produzir.

4.5.9 COMISSÃO ESPECIAL DE INFORMAÇÃO E INSTRUÇÃO ROTÁRIA E DE ORIENTAÇÃO DE NOVOS ASSOCIADOS

O principal objetivo desta Comissão é de criar condições que influenciam os novos associados a buscarem conhecimento sobre o Rotary. A partir disso, o Clube disponibiliza aulas virtuais encaminhadas pelo Programa Rotário de Instrução à Distância (PRIAD), e disponibiliza dez minutos nas Reuniões Ordinárias, para que os alunos relatem o que aprenderam. Essa evidência está relacionada com a dimensão proposta por Armani (2001), de capacitação técnica dos recursos humanos, porém não há um entendimento de que esta indique um grau elevado de desenvolvimento aos envolvidos, a ponto de contribuir para a perenidade da organização.

4.5.10 COMISSÃO DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM ROTARY

Essa Comissão também tem objetivo que podemos relacionar com a capacitação técnica dos recursos humanos, porém o público alvo são os associados representativos, que atuarão na liderança e gestão do clube em alguma oportunidade.

No Plano de Atividades atual, se propôs a criação de um curso de ensino à distância e presencial, para atingir áreas de conhecimento teórico e prático, como liderança, habilidades de comunicação, gerenciamento de tempo, planejamento estratégico e motivação. Contudo, esse projeto não ocorre e não há indícios de inversão do cenário.

O que foi possível evidenciar como prática de capacitação, é o estímulo à participação de futuros líderes do Clube nos Seminários Distritais, em que há uma agenda que aborda as áreas de conhecimento citadas e atendem as necessidades e conhecimentos básicos para o cumprimento de uma gestão saudável.

A apresentação da estrutura do Rotary São João bem definida com cargos e funções, que atingem as dimensões gerencial e sistêmica desenvolvida por Armani (2001) com níveis significativos, e evidenciadas com os registros das atividades, conduz a organização ao desenvolvimento de seus objetivos e metas.

4.6. ORÇAMENTO

O processo de previsão orçamentária para a gestão 2023/2024, é elaborado pelo Conselho Diretor e dividido em duas partes, relativas às operações do Clube e as de prestação de serviços. O orçamento segue o modelo elaborado por gestões anteriores, e é alimentado pelo Tesoureiro, a partir dos valores repassados pela Gestão Anterior, as previsões de receitas, e as despesas fixas e as demais, fruto dos projetos e programas do Clube. A partir disso, foram coletado os valores absolutos a seguir:

Quadro 2 - Previsão Orçamentária Gestão 2023/2024 do Rotary São João

Previsão de Receitas 2023/2024	R\$ 160.681,32
Despesas Fixas e Variáveis	R\$129.880,00
Saldo Final	R\$ 30.801,32

Fonte: Elaborado pelo Autor

O planejamento financeiro do Clube demonstra compatibilidade entre as receitas e as necessidades da organização, com uma margem positiva de saldo de aproximadamente vinte e quatro por cento das despesas previstas, diante de possíveis imprevistos e urgências. Entre as receitas previstas, a contribuição dos valores das mensalidades que os cinquenta e três membros do Clube pagam de cento e dez reais, é de aproximadamente quarenta e dois por cento. Isso demonstra uma dependência considerável dos recursos próprios da organização, e aumenta a importância do desenvolvimento do quadro associativo, para que desenvolvam e ampliem as capacidades do São João em promover benefícios e mudanças sociais.

4.7. RECONHECIMENTOS SOCIAIS E PÚBLICOS

A primeira camada a ser analisada é a longevidade do Rotary São João, que comemora em 2024, 57 anos. Tal condição representa a maturidade administrativa que a organização possui, além de demonstrar um enraizamento social e político forte, com boa sustentação perante sua base de apoio (ARMANI, 2001). Desta forma, contribuindo com a relevância social da sua missão e de seus valores.

Outro fator relevante, que evidencia o reconhecimento social do São João, está em torno das contrapartidas que as empresas parceiras exigem para ajudarem a financiar, por exemplo, a Feijoada do São João. O plano de divulgação oferecido pelo Clube, neste caso, consiste em mostrar para os participantes do evento a presença das empresas colaboradoras, por meio de vídeos, de panfletos nas mesas de almoço e de manifestações do Protocolo durante todo evento. Desta forma, as organizações contribuintes utilizam dessa imagem para fortalecer suas atividades filantrópicas, em busca de reconhecimento e legitimidade social.

A Câmara Municipal de Porto Alegre, na forma de representantes da sociedade, reconheceu os serviços prestados pelo Rotary São João ao longo de sua história, com o Diploma de Honra ao Mérito, em 2017. Outra evidência que transmite o valor das

atividades que o Clube tem, foi a denominação da passagem subterrânea, entre as Avenidas Ceará e a Farrapos no bairro São João em Porto Alegre, de Rotary Club de Porto Alegre São João, em 2017.

4.8 PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

Como forma de agrupar as evidências que contribuem para responder a questão da pesquisa, o autor desenvolveu uma tabela como forma de síntese quanto ao conteúdo coletado e as dimensões propostas por Armani (2001), como possíveis condutoras da sustentabilidade das organizações da sociedade civil.

Quadro 3 - Evidências de Práticas Administrativas

Dimensão	Foco	Evidências
Gerencial	Instrumental e Operacional Gestão Eficácia e Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrutura bem definida, com cargos e suas atribuições; ● Quadro associativo adequado em quantidade e com amplitude técnica; ● Reuniões participativas e com processo decisório democrático; ● Sistema de Plano de Atividades Anual abrangente, e adequado ao tipo de trabalho e organização; ● Captações de Recursos lineares e suficientes; ● Gestão Administrativa-Financeira responsável e eficiente;
Sistêmico	Inserção Sociopolítica Credibilidade Fortalecimento de Atores	<ul style="list-style-type: none"> ● Missão e Objetivos socialmente relevantes; ● Homenagens municipais

	Sociais Mudanças Sociais	pelas contribuições sociais; <ul style="list-style-type: none"> ● Longevidade; ● Reconhecimento dos indivíduos parceiros como instrumento de legitimação social; ● Intercâmbio cultural de jovens; ● Capacidade de mudanças sociais através do esporte.
--	-----------------------------	--

Fonte: adaptado de ARMANI, 2001

Pela maneira que o São João é submetido ao Código Normativo do Rotary Internacional, já foi possível dimensionar o grau de flexibilidade em que ele propõe o modelo de rede de clubes, e, constatar o processo como uma evidência de garantia de reconhecimento como operante, e de indicador de sustentabilidade. Foi possível verificar as práticas administrativas na instância mais abrangente, no instrumento das 13 responsabilidades indispensáveis dos clubes, para que os clubes garantam sua operacionalidade integralmente, sendo considerados ativos e reconhecidos para atuarem em suas localidades como representantes da organização internacional.

Além do cumprimento protocolar, a possibilidade de definição, por decisão própria, da missão e dos objetivos do São João, estabelecidos em seus planejamentos estratégico, mostra o nível de autonomia do clube, para que possa estipular o direcionamento de seus esforços pela camada da sociedade mais ajustada com seus princípios e garantir impactos sociais por meio de suas ações, contribuindo para uma inserção sociopolítica que é reconhecida pela sua comunidade, demonstrando sua relevância para a sociedade.

A dimensão mais ampla em que o São João faz parte, cumpre com sua função de estabelecer parâmetros para que os clubes mantenham suas atividades de maneira efetiva, como a conduta de montagem do Quadro Associativo dos Clubes. Foi possível evidenciar uma postura em direção a uma adequação de Recursos Humanos, em termos de quantidade e de perfil profissional e técnico. Essa preocupação em estabelecer um ambiente mais plural e representativo, evita a exposição do Clube a

desvios de conduta e possível extinção, e contribui com a compatibilidade técnica necessária para a sustentabilidade.

Todas modalidades de reuniões que o São João tem, possuem importância no processo de garantir sua existência, com destaque para as Ordinárias, que ocorrem semanalmente e todos associados podem acompanhar, monitorar, avaliar e até decidir sobre as atividades do Clube, a partir das pautas propostas pelo Conselho Diretor.

Esse modelo evidencia um instrumento participativo e democrático, além de contribuir para uma Gestão Administrativa-Financeira eficiente, exposta constantemente a reflexões. Além dessa modalidade de encontros, a Assembléia Geral como órgão soberano, convocada com regularidade para eleições do Conselho Diretor e para aprovação de contas das gestões anteriores e próximas. Ela também é passível de aprovar reformas estatutárias e de Regimento Interno, papel fundamental para adequação dos trabalhos do Clube.

O Plano de Atividades Anual possui o teor de Planejamento Estratégico para o Clube, ele apresenta todos direcionamentos relevantes para os membros, assim como as responsabilidades para cada indivíduo com função na Gestão e para as Comissões. Ele demonstra adequação ao tipo de organização e ao tipo de trabalho, ao definir sua estrutura setorializada pelas áreas de atuação foco do São João, indicando pela sua modelagem, preocupação em superar os desafios Gerenciais e Sistêmicos.

A estruturação do clube em torno de suas necessidades administrativas, a partir do Conselho Diretor, e das Comissões e suas respectivas Subcomissões, definidas pela delegação de funções e responsabilidades, demonstra um grau elevado de organização dos trabalhos para o atingimento das metas do São João.

Do ponto de vista gerencial, o estabelecimento das Comissões Permanentes, demonstra a priorização de instrumentos e operações vitais. Além disso, o organograma permite uma análise quanto aos fluxos de gestão que direcionam os esforços do Clube. Pela lente sistêmica, é possível evidenciar preocupações quanto ao reconhecimento social, na medida em que o Conselho de Imagem Pública de Rotary

pertence ao grupo das permanentes, em busca de projetar um cenário positivo na sociedade.

A Captação de Recursos do clube se mostrou linear e suficiente para alcançar os objetivos da Gestão, na medida em que os eventos de arrecadação de recursos, participam com 26% das receitas da Previsão Orçamentária. Outra grande parcela de contribuição nas receitas vem das mensalidades dos associados, com 42%. Essas proporções não possuem grandes variações ao longo da história do Clube, sempre existiram ambas modalidades de Captação de Recursos, que permite evidenciar essa compatibilidade com a sustentabilidade da organização.

Além de todos instrumentos e operações vitais evidenciados, que atingem diversas dimensões que Armani (2001) propõe como desafios para a perenidade, os reconhecimentos sociais, através de homenagens do legislativo municipal de Porto Alegre, as evidências de longevidade, de intercâmbio cultural de jovens e de capacidade de gerar mudanças sociais, fortalecem a credibilidade que o Clube possui em oferecer serviços humanitários de qualidade e relevantes.

A partir da proposta de questão de pesquisa, que busca apresentar as práticas administrativas do Rotary Club Porto Alegre São João e de que forma elas podem conduzir a organização à sustentabilidade longa, os objetivos a serem atingidos estavam em torno da descrição e análise dos principais processos administrativos e gerenciais, relacionando com dimensões teóricas e indicadores de sustentabilidade apresentados por Armani (2001).

Essa correlação teve mais importância no trabalho, devido a possibilidade de amplificar para sociedade, as atividades da organização de perfil filantrópico, que conta apenas com voluntários e que conduz os trabalhos de maneira estruturada em torno de responsabilidades, funções e comprometimento com a causa. A partir disso e para que o voluntariado exista e ainda possa se expandir, buscar um ambiente administrativo, em que os três aspectos mencionados sejam prioridades estratégicas para a gestão nas organizações, tende a fortalecer os vínculos dos voluntários, como visto pela longevidade do São João.

Como proposta metodológica, foram consultados documentos como Estatutos Sociais e Regimentos Internos, do Rotary Internacional e do Rotary São João. Esses tiveram grande importância no trabalho, na medida em que apresentavam orientações e estruturas bem definidas, fruto de um Sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação Participativo e Eficiente, em que consolidam as adequações necessárias a partir do perfil de trabalho e de organização dos clubes. Essa dimensão apresentada, serviu como condutor da observação e das entrevistas.

A observação e as entrevistas do autor durante as reuniões do clube contribuíram para conhecer a organização com mais profundidade. Esses procedimentos puderam direcionar a apresentação de dados e evidências de parâmetros de sustentabilidade das OSC, a partir da comprovação de atividades operacionais relacionadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre os objetivos propostos a serem atingidos, foi possível atingir satisfatoriamente, a descrição e análise dos principais processos administrativos e gerenciais, a identificação das principais dificuldades no desenvolvimento dos projetos da atual gestão, a comparação entre as práticas, ferramentas e projetos da organização com dimensões e indicadores de sustentabilidade para avaliar essa relação.

O objetivo de propor estratégias que busquem soluções práticas para as dificuldades apresentadas, também foi alcançado, pelo acesso ao histórico de não ocorrência do Evento de Atletismo em 2023, de baixa atividade de ampliação do Quadro Associativo, de falta de atualizações dos meios de comunicação e de imagem pública, e de nenhum registro de atividade da Comissão Especial de Planejamento Estratégico. Esses desafios estimularam a proposição de possíveis contribuições para a superação dos mesmos.

Ao descrever e analisar as principais práticas administrativas, que conduzem a organização à sustentabilidade, foi possível identificar uma estabilidade organizacional considerável, a partir da observação e a interpretação dos documentos cedidos pelo São João, em que as dificuldades encontradas não colocam a condição atual do Clube em risco.

É possível aprofundar as análises sobre a relação dos processos administrativos que conduzem a sustentabilidade, a partir da busca de informações de outros clubes que se extinguíram ou até mesmo se fundiram a outros, e analisar os fatores que levaram a essa condição. Todas essas variações de pesquisa terão contribuição no estudo do campo de Ciências Sociais, fortalecendo a cadeia teórica de desenvolvimento nacional, humano, social e político.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. **Terceiro setor: as origens do conceito**. In: [Anais]. Salvador, BA: ENANPAD – Encontro anual da ANPAD, 2002

ARMANI, Domingos. O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das Ongs no Brasil. Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil, [s. l.], 2001. Disponível em: <https://giv.org.br/Publica%C3%A7%C3%B5es/Aids-e-Sustentabilidade-Sobre-A%C3%A7%C3%B5es-das-OSC.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - Brasília: Presidência da República, 1995. 86p. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2024.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CÂMARA concede diploma ao Rotary Club São João. Disponível em: <https://www.camarapoa.rs.gov.br/noticias/camara-concede-diploma-ao-rotary-club-sao-joao>. Acesso em: 26 jan. 2024.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3845>. Acesso em: 10 nov. 2023.

FERRARI, José Lazarino. **História do Voluntariado no Brasil e no Mundo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, v. 05, n. 266, p. 808-820, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/266_HISTORIA%20DO%20VOLUNTARIADO%20NO%20BRASIL%20E%20NO%20MUNDO.pdf. Acesso em: 10 nov. 2023.

GONÇALVES JUNIOR, Oswaldo; SPATTI, Ana Carolina; PIMENTA, Keyla Ketlyn Passos; BAIA, Priscila Martins. **Redes de Organizações da Sociedade Civil: proposição de uma ferramenta de análise**. Research, Society And Development, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 1-18, 31 jan. 2021. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i1.12108>.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (eds.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009. 120p. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> . Acesso em: 10 dez 2023.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo. Makron Books, 1999

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2016**. IBGE, 2019. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil-2016>>. Acesso em: 8 nov. 2023

IPB. Instituto Pro Bono. **Manual do Terceiro Setor**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.abong.org.br/final/download/manualdoterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2023

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **OSCs, OSCIP e OS: o que são e como se diferenciam**. IDIS, 11 Jan. 2023, <https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/>.

KISNERMAN, Natálio. **Introdução ao trabalho social**. São Paulo: Editora Moraes, 1983.

KNOERR, F. G.; KNOERR, V. S.; KNOERR, L. S. **Terceiro Setor, Rotary Internacional e Fundação Rotária: Do Voluntarismo ao Impacto Global na Efetivação de Direitos**. Revista de Direito Brasileira, v. 21, n. 8, p. 215–226, 19 mar. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2023.

NOGUEIRA, A. R. R. M., BIZARRIA, F. P. de A., & TASSIGNY, M. M. (2014). **Gestão participativa no terceiro setor em organizações cearenses**. Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração, 8(4). <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i4.433>

ROTARY CLUB DE PORTO ALEGRE SÃO JOÃO. **Estatuto Social**. Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Porto Alegre: 2013. p.1-20.

ROTARY CLUB DE PORTO ALEGRE SÃO JOÃO. **Plano de Atividades Gestão 2023/2024**. Porto Alegre: 2023. p.2-94.

ROTARY INTERNACIONAL. **Código Normativo do Rotary**. 2017. p.1-451.

SARAVIA, E. J. **Administração pública e administração de empresas: quem Inspira a Quem?**. Revista ADM.MADE, v. 14, n. 3, art. 2, p. 1-8, 2010.

SOUZA, Kellcia Rezende & KERBAUY, Maria Teresa Miceli (2017). **Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação**. Educação e Filosofia. Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. Disponível em: < <http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>>. Acesso em: 10 dez. 2023.

SOUZA, Washington José de, MEDEIROS, Jássio Pereira de. **Trabalho Voluntário: Motivos para a sua realização**. Revista de ciências da ADM, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604008.pdf>. Acesso em 03 dez. 2023.

VEREADORES aprovam quatro projetos em Apreciação Terminativa. Disponível em: <<https://www.camarapoa.rs.gov.br/noticias/vereadores-aprovam-quatro-projetos-em-apreciacao-terminativa>>. Acesso em: 26 jan. 2024