

## **Aprimoramento gerencial em instituições do Terceiro Setor: A construção de redes à luz da teoria da complexidade<sup>1</sup>**

Carlos Augusto Gonçalves Camilotto<sup>2</sup>  
Boanerges Balbino Lopes Filho<sup>3</sup>

### **Resumo**

O artigo tem por objetivo analisar a incorporação de práticas de gestão nas organizações sociais e as necessidades de consolidação de avanços a partir do emprego de inovações tecnológicas e paradigmas oriundos da Teoria da Complexidade. Para contextualizar a questão, buscou-se descortinar parte do cenário da atuação do Terceiro Setor no Brasil e a importância do expressivo crescimento desse segmento. O estudo visa estimular um maior grau de profissionalismo para as organizações e a disseminação de novas ferramentas. Como exemplo, apontamos o desenvolvimento do software Hapoena - sistema de negociação de doações excedentes entre instituições beneficentes, elaborado para garantir a correta utilização de recursos angariados.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; gerenciamento de organizações sociais; complexidade.

### **Comunicação Organizacional e as especificidades do Terceiro Setor**

O aprimoramento das práticas de gerenciamento é o caminho adequado para a evolução dos processos e, conseqüentemente, das organizações. Conforme Capra (2005), os seres humanos estão ligados à “teia da vida” que perpassa toda a simetria cósmica. Como a construção da cultura organizacional busca equacionar conjuntos formados por pessoas aglutinadas e institucionalizadas em graus variáveis, pode-se afirmar, indubitavelmente, que as organizações são sistemas repletos de vida e, especificamente, complexos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, realizado em Salvador, Bahia, Brasil, dias 22, 23 e 24 de outubro de 2014.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFJF, com bolsa de estudo da CAPES, especialista em planejamento e gestão social, bacharelado em Comunicação e Ciências Sociais, licenciado em Ciências Sociais. E-mail: [cagcamilotto@gmail.com](mailto:cagcamilotto@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientador do trabalho, Jornalista, professor e pesquisador. Pós-doutorando pela UEPG (PR). Doutor e mestre em Comunicação, autor de livros, chefe do departamento de jornalismo, coordenador de pós-graduação e professor do PPGCom na UFJF (MG). Diretor do Fórum Nacional de Professores de Jornalismo – FNPJ. E-mail: [bblopes@globo.com](mailto:bblopes@globo.com)



Uma das dificuldades do Terceiro Setor reside em seu menor tempo de existência e atuação enquanto esfera social. Entretanto, mesmo constituído em um campo com menor trajetória percorrida vem consolidando práticas próprias. Essas posturas necessitam de profissionalização e respaldo, respeitando as contextualizações e alicerçadas por sólido arcabouço científico.

As especificidades das organizações do Terceiro Setor referem-se, principalmente, ao fato da pesquisa envolver a interface entre esferas com lógicas distintas. Podemos salientar que, de forma diferente do que ocorre na iniciativa privada, o Estado não é dissolvido por falência. O termo falência pode ser compreendido sob algumas acepções como, por exemplo: colapso financeiro, falta de legitimidade, dificuldades em se manter a organização e o poder. A decadência ou ruptura do caráter salutar das atividades estatais reverberam na qualidade de vida da população, principalmente dos mais vulneráveis.

Peculiaridades em relação à atuação estatal passam pela necessidade de transparência. A partir de práticas de prestação de contas, o Estado pode tornar-se confiável. Para manter compromissos, essa esfera desvincilhou-se de várias atribuições através da adoção de políticas neoliberais, deixando a lacuna que vem sendo preenchida por organizações do Terceiro Setor.

As questões sociais influenciam substancialmente na construção da cidadania, das identidades e na busca pela qualidade de vida dos públicos atendidos pelas instituições. O enfrentamento promove uma nova ordem social mais justa. Essa articulação, sofisticada e abrangente, pensada em consonância com a Teoria da Complexidade, é capaz de transformar a realidade. A legítima responsabilidade social, exercida em prol de um planeta melhor, torna as boas coisas do mundo mais próximas das pessoas e das organizações.

### **Cenário e condições para a intervenção**

Os paradigmas de gestão estatal vêm sendo consolidados de formas distintas, como o Estado interventor e o liberal. Com o enfraquecimento da atuação do Estado em algumas áreas, é no Terceiro Setor que o equacionamento para importantes problemas

sociais está acontecendo. Para aprimorar o entendimento, a lógica de funcionamento do segmento precisa ser compreendida de forma integrada ao bojo do tecido social. De acordo com Fernandes (1994):

<u>AGENTES</u>		<u>FINS</u>		<u>SETOR</u>
Privados	Para	privados	=	Mercado
Públicos	Para	públicos	=	Estado
Privados	Para	públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	Para	privados	=	Corrupção

A tabela acima mostra como a dinâmica de nossa organização social pode ser definida de forma simplificada. Quando recursos públicos são alocados no exercício das atribuições estatais temos a ação legítima do Estado. No momento em que a iniciativa privada, dentro de suas prerrogativas, visa maximizar seus investimentos, verificamos uma lógica mercantilista. Recursos públicos, empregados de forma indevida para beneficiar instituições privadas, constituem corrupção. Já, quando a iniciativa privada converge esforços para alavancar projetos de interesse público, temos o Terceiro Setor.

Vale salientar que Primeiro Setor é uma terminologia sociológica que se refere ao setor público. Ou seja: ao Estado e ao Governo. E, que o Segundo setor, dentro da mesma ótica, representa o mercado, o conjunto de empresas, o que é privado.

O Terceiro Setor é articulado por uma lógica que almeja a reciprocidade, como uma empresa convencional, porém, existem peculiaridades advindas do caráter distinto da lógica capitalista que integra as iniciativas. A comunicação aqui é tão importante quanto em outras esferas da sociedade. A diferença é que neste segmento as prioridades são colaborar com quem mais necessita, mostrando aos colaboradores que estão investindo no lugar certo, buscando construir elos entre os diversos públicos-alvo envolvidos. O que leva a dedução de que a transformação de causas em marcas não constitui um processo de mercantilização das causas sociais. Trata-se de uma forma de contribuir para uma sociedade mais justa e preencher a lacuna criada pela retirada estratégica do Estado.

A incorporação de demandas vem percorrendo longo caminho na trajetória humana. Historicamente, necessidades básicas atravessaram graves conflitos para alcançar a devida legitimidade. É importante distinguir o apoio concedido por entidades sérias da caridade. Ajudar passa, necessariamente, pela criação de condições para que os assistidos possam ser autosuficientes.

Kotler (2010) afirma que, em nossa sociedade, as pessoas desejam que as empresas abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão e valores. As empresas cujas metas não se enquadrem nessas questões tendem a ser estigmatizadas ou até mesmo “proscritas” por consumidores conscientes. As tarefas das organizações sociais envolvem concatenar forças oriundas dos mais diversos setores, propiciando a disseminação de práticas do bem, da cultura da paz e o enfrentamento a todos os tipos de pobreza.

### **Práticas para melhoria do tecido social**

As questões sociais já foram tratadas como caso de polícia por governantes no país. Trata-se de uma forma não justa, mas bastante eficiente no sentido de postergar problemáticas. A busca pela incorporação de demandas sociais foi marcada por lutas e adequação de responsabilidades. O interesse do presente artigo reside, especificamente, em refletir sobre o tamanho do Estado, em como sofisticar o trabalho para preencher a lacuna oriunda da adoção de políticas neoliberais. Avanços comprometidos com políticas que visam efetivamente agregar indivíduos como cidadãos autônomos, em detrimento do simples assistencialismo, capaz de gerar ciclos de dependência.

Segundo a psicóloga social Vilu Salvatore (2003), o Terceiro Setor emergiu no Brasil como uma resposta da sociedade civil ao dismantelamento de algumas premissas que norteavam a ação governamental. Ela pondera:

Em sua origem, podemos dizer que as instituições que hoje pertencem ao Terceiro Setor, criadas durante os três primeiros séculos no Brasil, existiram basicamente no espaço da Igreja Católica, permeadas por valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no Brasil e de suas relações com o Estado. (VOLTOLINI, 2003, P.17).

O vínculo religioso inicial e o caráter laico atual constituem aspectos que justificam a necessidade de uma análise complexa em relação às esferas da sociedade. O estudo aborda a interface verificada entre os poderes constituídos e os *stakeholders*. Sendo a fidedignidade alicerçada na amplitude desta perspectiva. Somente assim torna-se possível alcançar base sólida para progredir.

Assim como houve uma trajetória histórica para a incorporação das demandas da população, segundo Nietzsche (1987), ocorre também a mudança da visão das pessoas efetivamente engajadas em missões organizacionais.

Transmutação dos deveres - quando o dever deixa de ser custoso, quando depois de um longo exercício, ele se transforma em alegre inclinação e em necessidade, o direito de outros aos quais se referem nossos deveres, agora nossas inclinações, se torna algo outro: ou seja, ocasiões de sensações agradáveis para nós. (NIETZSCHE, 1987 p.137).

Da mesma forma que recursos naturais beneficiados, tais como petróleo, aço e eletricidade garantiram a construção de nossa sociedade industrial, os recursos subjetivos, solidariedade, responsabilidade social e o compromisso com a melhoria dos indicadores sociais, constituem a matéria prima para uma nova ordem pautada na justiça social.

É indispensável mencionar que as considerações filosóficas realizadas no corpo deste artigo têm por objetivo reforçar o caráter transdisciplinar salientado por autores como Edgar Morin. O pragmatismo inerente ao campo requer a retomada específica da discussão em epígrafe. A ideia é dialogar com as reflexões propostas em prol da complexidade. Os avanços somente serão consolidados através de uma perspectiva laica e supra ideológica.

Esse olhar é capaz de incorporar contribuições de diversos segmentos, sem perder de vista os compromissos com a otimização do fluxo de informações. As contribuições da Teoria da Complexidade estão voltadas para a relação entre princípios organizacionais e as contribuições provenientes do campo da física. Conforme postulado por Nietzsche (1987, p.164) em A Gaia da Ciência, “temos que ser físicos,



para podermos ser, nesse sentido, criadores – enquanto até agora todas as estimativas de valor e ideais foram edificados sobre o desconhecimento da física ou em contradição com ela. E por isso: Viva a física!”.

### **A complexidade aplicada ao Terceiro Setor**

A atuação de uma organização do Terceiro setor passa pela busca da evolução, no sentido de perpetuar sua existência, assim como uma empresa da iniciativa privada norteada por valores como a geração do lucro. Entretanto, esse espaço é constituído por pessoas e, para promover aspectos subjetivos, é indispensável contextualizar quaisquer paradigmas gerenciais a serem aplicados. Lidar em uma seara marcada pela consolidação dessas práticas próprias requer, dentre outras, atenção especial aos princípios ligados aos mais íntimos aspectos da natureza humana. Nuances como salientados por Morin:

O ser humano é um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida; sujeito de afetividade intensa e instável. Sorri, ri, chora, mas sabe também conhecer com objetividade; é sério e calculista, mas também ansioso, angustiado, gozador, ébrio, extático; é um ser de violência e de ternura, de amor e de ódio; é um ser invadido pelo imaginário e pode reconhecer o real, que é consciente da morte, mas que não pode crer nela; que secreta o mito e a magia, mas também a ciência e a filosofia; que é possuído pelos deuses e pelas Ideias, mas que duvida dos deuses e critica as Ideias; nutre-se dos conhecimentos comprovados, mas também de ilusões e de quimeras. (MORIN, 2000, p.59).

Como administrar uma entidade requer o envolvimento de todos os indivíduos disponíveis, tendo como pré-requisitos boa vontade, capacitação e acesso junto ao público alvo, é preciso ponderar aspectos ideológicos, mas evitar os entraves oriundos das diferentes correntes de pensamento.

As ações do futuro, embasadas nos conhecimentos postulados por Morin, transitam entre aspectos complexos da vida em sociedade. Precisam ser articuladas de forma visceral, mergulhando no campo das paixões que nos movem, mas com fôlego



para racionalizar de forma contemporânea as práticas adotadas. Afirma Morin que a educação deveria mostrar e ilustrar o destino multifacetado do humano: o individual, o social, o histórico e o da espécie humana, todos entrelaçados e inseparáveis. Portanto, a melhoria da qualidade da gestão objetiva conduzir forças sociais que envolvem esses destinos. Ajustar trajetórias, no sentido de intervir de forma positiva na realidade, construindo um futuro salutar.

A pavimentação desse caminho virtuoso é o planejamento comprometido. Assim como as instituições, as metas devem permanecer acima de questões de menor monta, preocupando com a manutenção de programas de longo prazo e forma intergeracional, adaptando-se a variações, conforme afirma o sociólogo:

A estratégia deve prevalecer sobre o programa. O programa estabelece uma sequência de ações que devem ser executadas sem variação em um ambiente estável, mas, se houver modificação das condições externas, bloqueia-se o programa. A estratégia, ao contrário, elabora um cenário de ação que examina as certezas e as incertezas da situação, as probabilidades, as improbabilidades. (MORIN 2000, P. 90).

Daí, podemos pensar na importância do timoneiro, na qualidade da liderança e na necessidade de aprimoramento dos processos de gestão. Dentre esses atributos, no caso específico da comunicação, sobressai a busca pelo entendimento, como parte integrante dos sete saberes:

A compreensão é ao mesmo tempo meio e fim da comunicação humana. O planeta necessita, em todos os sentidos, de compreensões mútuas. Dada a importância da educação para a compreensão, em todos os níveis educativos e em todas as idades, o desenvolvimento da compreensão necessita da reforma planetária das mentalidades; esta deve ser a tarefa da educação do futuro. (MORIN 2000, p. 104).

O diálogo é uma das palavras para alavancar a ação social. O termo adequado é somatório, onde o todo é maior que a soma das partes. O gestor precisa literalmente



orquestrar as ações. Nóbrega (1996, p. 211) diz que nosso papel como líderes é desenhar o contexto em que as coisas ocorrerão e estabelecer o ambiente para que isso ocorra.

Para tentar cumprir sua missão, uma organização precisa fortalecer os laços entre os participantes que, isoladamente, em pouco podem contribuir para uma mudança profunda no contexto. Outro ponto importante são os diferentes níveis de formação dos colaboradores. Organizações sociais são normalmente compostas por um grupo de pessoas com variados graus de formação e escolaridade. Nesse contexto, é fundamental adequar a transmissão de informações, criando uma cultura de interação capaz de assegurar a fluidez das informações entre os setores, abrangendo a organização como um todo.

A Teoria da Complexidade constitui ferramenta capaz de impulsionar os avanços indispensáveis para otimização das atividades empreendidas. Complexo, de acordo com Morin (2000, p.38), significa o que foi tecido junto e de fato há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico). Como essa evolução deve ser articulada junto a essa vasta gama de interesses, dialogando com costumes já incorporados, faz-se necessário o emprego do caráter transdisciplinar no cotidiano das inovações pesquisadas e efetivamente implementadas. As instituições sociais precisam sofisticar sua lógica de funcionamento, reiterando seu caráter complexo, sem por isso constituir teorias e práticas complicadas.

A simplicidade é oriunda da verdadeira racionalidade, que é conceituada por Morin (2000, p.23) como “aberta por natureza, e que dialoga com o real que lhe resiste. Opera o ir e vir incessante entre a instância lógica e a instância empírica; é fruto do debate argumentado das ideias e não é propriedade de um sistema de ideias.” Somente a racionalidade norteadada pelo caráter multifacetado, alicerçada na consonância entre a teoria, pesquisa e a prática podem conferir maior profissionalização, legitimidade e isenção ao segmento analisado no escopo do texto.



## **Tecendo redes a serviço das instituições**

Os projetos de interface constituem uma das chaves para o crescimento e melhoria qualitativa do gerenciamento das relações pragmáticas e do intercâmbio de ideias. A maior integração reverbera de forma significativa nos relacionamentos, nas relações internas e externas construídas em âmbito organizacional. Dessa forma, é possível construir imagem, mostrando para a sociedade que a entidade é sólida, digna de confiabilidade e compromissada com o ambiente onde está inserida.

A base para alavancar as interações que melhoram os processos passa pelos sistemas informatizados, que possibilitam as redes virtuais. Paradoxalmente, às vezes, a mesma modernização que move os processos pode emperrá-los. A experiência tem mostrado que a manutenção da simplicidade na construção dos mecanismos constitui ferramenta insubstituível para o êxito. Cabe ressaltar o caso do computador gestor citado por Nóbrega, no livro “A Mente Nova do Rei”:

Um computador de alta capacidade de processamento recebe a missão de governar, de decidir as questões do Estado. Ele tem  $10^{17}$  unidades lógicas. Supera em muito qualquer mente humana. Na festa de sua posse, um dos projetistas convida quem quiser a fazer uma pergunta ao supercomputador. Um garotinho levanta-se e pergunta “como é que você se sente. Qual é a sensação?” Todos riem do ridículo da pergunta, e o garotinho recebe a explicação que perguntas desse tipo não fazem parte da lógica do computador. O computador não entende o significado do que o garoto quis dizer. (NOBREGA, 1996, P. 366).

Nosso caso específico não comporta o empoderamento de nenhuma máquina, somente de operadores do sistema. Mesmo assim, o sucesso depende da adesão e da boa vontade dos envolvidos, assim como aceitação do fato de que as melhorias serão em benefício de todos. Lembramos que o trabalho ocorre no campo da subjetividade. Que a rede, tecida através da linguagem binária das máquinas, transmite impulsos da própria psique humana que deve ser preponderante em relação à frieza de uma lógica pura e simples:

O problema dos humanos é beneficiar-se das técnicas, mas não submeter-se a elas. Estamos, contudo, em via de subordinação às I.A. (inteligências artificiais) instaladas nas mentes em profundidade, sob forma de pensamento tecnocrático; este pensamento, pertinente para tudo que se relaciona com as máquinas artificiais, é incapaz de compreender o vivo e o humano aos quais se aplica, acreditando-se o único racional. De fato, a falsa racionalidade, isto é, a racionalização abstrata e unidimensional, triunfa sobre as terras. Por toda parte e durante décadas, soluções presumivelmente racionais trazidas por peritos convencidos de trabalhar para a razão e para o progresso e de não identificar mais que superstições nos costumes e nas crenças das populações, empobreceram ao enriquecer, destruíram ao criar. Por todo o planeta, o desmatamento e a retirada das árvores em milhares de hectares contribuem para o desequilíbrio hídrico e a desertificação das terras. (MORIN, 2000, p. 43).

A tecnologia não substitui o bom e velho contato presencial. Técnicas, avanços implementados de forma vertical e soluções descontextualizadas são pouco eficazes para questões humanizadas. A criação de um ambiente misto – presencial e virtual – possibilita viver mais intensamente as missões nas quais estamos engajados. O acesso aos mecanismos tecnológicos permite tecer essa rede virtuosa, calcada em aplicativos que devem ser simplificados ao máximo. Os sistemas possibilitam integrar pessoas e consolidar ainda mais as instituições. Entretanto, precisamos buscar a interface perfeita, capaz de adequar aplicativos a subjetividade inerente a uma organização.

Apesar de decisiva para os processos dialógicos que vêm sendo desenvolvidos, a tecnologia não constitui a espinha dorsal das metodologias comunicacionais. Sem se adequar as diretrizes, alinhadas às missões, definir a liderança para promover o bem e não oprimir, todos os esforços serão de pouca valia. Ser avançado é acoplar inovações para a missão, mantendo quaisquer aplicativos a serviço das pessoas em detrimento da submissão à inteligência artificial.

Como o campo onde discutimos a consolidação dos sistemas é essencialmente humanizado, as palavras-chave são o relacionamento, o diálogo e a interação, e não o controle. Diálogo é construído através do exemplo, da adaptação e do aprendizado. Aprender requer inteligência. Alinhando parcerias entre o mundo organizacional e o

campo da complexidade, Nobrega ( 1996, p.285) afirma que a inteligência é essa capacidade de estar constantemente procurando oportunidades de fugir do conhecido, de experimentar, aperfeiçoar, “schemata” e tentar aumentos em complexidade.

Schemata é o plural de schema. Nobrega define: “schema é uma palavra grega que tem a ver com algo que eu possuo internamente e uso para orientar meu comportamento externo (no mundo real). É a tradução para o exterior de um processo interior”. O autor justifica a adoção do termo em sua forma original porque “esquema” no Brasil adquiriu conotação pejorativa.

O schemata precisa ser adaptado. Bom exemplo é o do indivíduo que dirige ao entardecer. Dirigir é automatismo. Certamente, a noite cairá em breve e, suponhamos, que comece a chover. Ou o indivíduo se adapta as novas condições de tráfego ou corre o risco de entrar para as estatísticas de acidentes. Com as organizações acontece o mesmo, ou mudam ou podem perecer.

Essa mudança passa pela própria simbologia do que é inovador.

O átomo é o passado. O símbolo da ciência do próximo século é a rede dinâmica. O ícone da rede não tem centro, é uma coleção de pontos conectados com outros pontos... A Net é o arquétipo - sempre o mesmo quadro - que surge para representar todos os circuitos, toda a inteligência, toda interdependência, todas as entidades econômicas, sociais, ecológicas, toda comunicação, toda democracia, todos os grupos, todos os grandes sistemas. (NOBREGA, 1996, p. 312).

A rede agora é o símbolo. Assim como na metáfora utilizada por Philip Kotler (2010): “a estrela, uma criatura funcional, mas que não possui uma cabeça.” Essas são as marcas do nosso tempo. Momento da história definido por Nóbrega como o do “gerente fica fora do controle”, no qual “as interconexões entre as partes fazem emergir uma realidade que é maior que a soma das partes isoladas”.

No contexto da complexidade, a entidade, ou seja, a organização que buscamos contextualizar passa pelos caminhos da transdisciplinaridade. O “modelo” é necessariamente híbrido. Incorpora a busca pela excelência do meio empresarial, nega a burocracia, valoriza o diálogo e a meritocracia. Uma vez que para Nobrega “é esse



organismo que só pode sobreviver e se perpetuar se souber utilizar as mesmas estratégias que os organismos vivos usam para isso, não as máquinas”.

## **O Programa Hapoena**

Captar recursos constitui árduo desafio no cotidiano das instituições sociais. Uma vez angariados, a preocupação passa a ser a correta utilização. Recursos compreendem aspectos materiais e subjetivos, indo desde objetos de uso permanente até provisões e capital social, incluindo a reputação da entidade e a disponibilidade de mão de obra para desempenho das missões. Como se trata de uma questão relacionada à área da economia, uma de suas características é a escassez. Daí a necessidade de uso racional e maximização dos benefícios.

O Programa Hapoena está ligado aos materiais perecíveis ou captados acima do uso programado. É um sistema informatizado voltado para possibilitar o intercâmbio de produtos entre organizações sociais, banindo o desperdício e satisfazendo ao máximo as necessidades de demandas específicas. Sua contribuição envolve diversos setores, garantindo a eficiência na gestão dos estoques, ou seja, a seriedade no trato com a responsabilidade social dos colaboradores.

O projeto do software Hapoena – sistema de negociação de doações excedentes entre instituições beneficentes – deriva da união dos anseios da Organização não governamental ABAN – Associação Beneficente e Cultural Amigos do Noivo – e da colaboração de alunos graduandos do curso de Análise de Sistemas, do ano de 2011, na Universidade Salgado de Oliveira: Bruno Côrtes Amaral e Jonathas Amaral Barbosa.

A Associação dos Amigos surge em 1997 como um grupo de ação social quando o casal Renato Lopes e Inês Bastos inicia algumas palestras no bairro Dom Bosco em Juiz de Fora (MG). Diante destas palestras, a comunidade começou a identificar demandas e todos foram incentivados a se responsabilizarem pela intervenção nesta realidade. Assim, começaram a surgir ações sociais que visavam atender dependentes químicos, provocar reflexões nas famílias e levar casais a um crescimento humano.



Com o passar do tempo, o grupo se expandiu e, em 1998, já atuava também nos bairros Santos Dumont e São Mateus.

Com o fortalecimento das ações sociais, passa a contar com mais de cinquenta colaboradores. Nesse contexto, surgiu o desejo de avançar e organizar uma associação. Nascia a ABAN. No ano de 2006, inicia-se um processo ousado de reestruturação profunda, que acarreta emergir em 2007 uma estrutura descentralizada em filiais com o conselho administrativo organizado em onze áreas: educação, saúde, meio ambiente, comunicação, cultura de paz, gestão de pessoas, empresarial, espiritualidade, assistência social, administrativa, projetos e convênios.

A ONG inaugurou em 2009 a matriz no centro de Juiz de Fora e iniciou a organização do Grupo Amigos, que foi lançado em 2010. Voltado para o compartilhamento de serviços e conhecimento, seu papel é consolidar o profissionalismo no Terceiro Setor. A atuação está focada na capacitação de agentes sociais e no desenvolvimento sustentável de comunidades através de ações educativas e culturais junto a pessoas em vulnerabilidade social.

O software foi desenvolvido pelos então alunos tendo a ABAN como cliente que o encomendou. A fase de implantação já foi iniciada e, agora, o projeto encontra-se em estágio de aprimoramento das práticas. No entanto, é fácil identificar a existência clara de um hiato entre programadores, gestores e demais usuários de um sistema a ser utilizado em caráter institucional. Essa lacuna não é uma exclusividade das áreas aqui citadas. Encontra-se presente em vários campos do conhecimento, o que motiva a construção de elos entre partes, um dos objetivos principais da Comunicação Social.

O que o gestor de uma ONG compreende sobre a arquitetura de um software? Cada grupo profissional utiliza seu jargão específico. Não se trata de uma forma de manutenção de status quo, mas sim da aplicação da experiência acumulada. Quando explicamos de forma didática o uso do jargão podemos apelar para a “manobra T 21”. Suponhamos que você esteja a bordo de um airbus, a uma velocidade de 980 Km/h. Imagine que, diante de uma situação de perigo, o co-piloto precise dizer a seu comandante que ele deve mudar o curso em 2,5 graus, reduzir a altitude, baixar a potência das turbinas e abrir aquele dispositivo móvel acima das asas conhecido como spoiler. Prefere que ele enumere esse conjunto de operações ou se faça compreender

rapidamente através do código “T 21” pré-estabelecido? Sabemos que, o tempo para descrever as operações, pode colocar em xeque a segurança do voo do qual está a bordo. Esse indivíduo está sendo arrogante ou profissional ao utilizar seu jargão?

No projeto Hapoena, as características do software são descritas pelos seus criadores. Explicando de forma resumida, o software deve permitir que as Instituições e os Colaboradores possam cadastrar, atualizar e excluir as suas doações excedentes, para anunciá-las, em uma bolsa virtual. O programa deverá calcular e informar o valor de Digs de cada item na bolsa. Dig é o nome dado à moeda virtual existente e válida apenas dentro da Rede Humanitária utilizada para valorizar os alimentos cadastrados. As transferências dos Digs para a instituição vendedora só ocorrerá após o colaborador inserir o número único do recibo adquirido com o comprador das doações.

A questão da validade é um item importante a ser verificado. Se algum alimento da bolsa estiver com prazo restante igual ou menor que 10% ele automaticamente terá que sair da bolsa e a instituição não mais poderá utilizá-lo como objeto de troca. Quando isto ocorre, a instituição recebe um alerta dentro do sistema informando sobre este evento onde constam os alimentos, a quantidade e a data do ocorrido.

Como partes envolvidas no processo são enumeradas no texto compreendendo, de acordo com Amaral (2011, p. 15):

**Instituição Matriculada:** Representa todas as instituições que assinaram o termo de compromisso com um dos gestores do Hapoena, porém ainda não realizaram seu cadastro no sistema. Ao término do cadastro, esta Instituição Matriculada se torna uma Instituição Cadastrada.

**Instituição Cadastrada:** Desempenha no sistema as funções de cadastro de seus colaboradores para atuarem nas negociações em nome da instituição. Seu papel é de representar a instituição dentro do sistema de forma que suas funcionalidades são só focadas em gerência ao invés de operação.

**Colaborador:** Responsáveis por tratar das negociações em benefício da sua instituição e avaliar outras instituições utilizando critérios com base nas transações realizadas, além de participar junta à sua Instituição Cadastrada da manutenção das doações.

**Gestor:** Responsável por cuidar do sistema atuando no controle de novas instituições participantes e na estipulação de valores para a tabela de preço-teto dos alimentos. Em outras palavras, é responsável por manter a boa “saúde” do sistema.

**Presidente:** Exerce todas as funções de um Gerente, porém tem o poder de transferir montantes de digs arrecadados nas transações para quaisquer instituições.

A hierarquização do sistema permite regular os processos de interação. O software prevê uma tabela relacionando cada usuário a seu tipo de acesso. O objetivo é relacionar o operador, gerando responsabilização das práticas.

Vale ressaltar que o complexo é algo totalmente distinto do complicado. Complexidade é pensar o todo. É associar pessoas, ideias e conceitos, tendo em vista o aprimoramento. Conectar elos da corrente é o que garante o fortalecimento dos processos e o crescimento institucional. O software é um exemplo da mudança do contexto para melhor.

A Teoria da Complexidade é o alicerce para o acoplamento das inovações. A tecnologia não foi incorporada na gênese da entidade devido, principalmente, as dificuldades enfrentadas há anos. No entanto, deve fazer parte do cotidiano atual. Para Nobrega (1996, p. 358) software é inteligência pura, expressão de ideias abstratas tornadas funcionais através de um processo de criação interessantíssimo e ... devastador.

Para garantir o estreitamento entre teoria e prática, é indispensável o olhar externo. O distanciamento propicia o ângulo privilegiado de onde os processos devem ser analisados, diagnosticados. Assim, são possíveis as intervenções necessárias norteadas.

### **Considerações finais**

O projeto do software Hapoena demonstra preocupação com as partes envolvidas, entretanto, a interface precisa avançar, tendo em vista os diversos níveis de conhecimento e distribuição de atribuições dentro da complexidade operacional. Instituições sociais, esses organismos vivos, só podem sobreviver e se perpetuar através da constante evolução. Paradigma traduzido por Clemente Nobrega através da frase do escritor Alvin Toffler: “nosso problema não é a mudança, mas sim a mudança da mudança. A rapidez com que a mudança muda”.

O aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. Esses novos arranjos precisam ser acompanhados de adequações em âmbito coletivo, contemplando a satisfação dos diversos públicos alvo. Como salientado na obra do sociólogo Edgar Morin, a estratégia deve permanecer sobre o programa, sendo o cenário marcado por



variações contextuais constantes. A capacidade de adaptação constitui fator primordial para o sucesso de iniciativas no campo da comunicação organizacional.

Um dos aspectos fundamentais é a responsabilidade na gestão institucional. Podemos dizer que é a garantia do sono tranquilo dos responsáveis pelo trabalho. Responsabilidade não só em âmbito administrativo, mas, compromissado com avanços e ajuste nos programas em curso. Esforço capaz de ampliar a sinergia nas instituições, em prol da cultura das entidades sociais inseridas na “teia da vida”, teorizada pelo físico Fritjof Capra.

Algumas questões transcendem o escopo deste artigo, constituindo objeto para um estudo mais aprofundado versando sobre assuntos como, por exemplo, a avaliação do atual estágio em que o programa se encontra, as possibilidades não exploradas e mensuração dos resultados obtidos.

### **Referências bibliográficas**

AMARAL, Bruno Côrtes; BARBOSA, Jonathas Amaral. **Hapoena – Sistema de Negociação de Doações Excedentes entre Instituições Benéficas**. 2011. 197 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Análise de Sistemas, Universidade Salgado de Oliveira, Juiz de Fora, Minas Gerais. 2011.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas – Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo : Ed. Cultrix, 2005.

FERNANDES, Rubem Cezar. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro :Relume – Dumará, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo : Cortez; Brasília, DF : UNESCO, 2000.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Obras Incompletas. Seleção de textos de Gerárd Lebrum**. São Paulo : Nova Cultural, 1987.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro : Ediouro, 1996.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo : Saraiva, 2006.





ROSSY, Elizena de Jesus Barbosa. **Mídia e Terceiro Setor: como as ONGs promovem a cultura da paz.** Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, 2006.

SEN, Amartya. **Desigualdade Reexaminada.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

TESTA, Antônio Flávio. **Comunicação política: gestão estratégica.** Brasília : Senado Federal, 2003.

UTSUNOMIYA, Fred Izumi. **O desafio da gestão da comunicação institucional de organizações do terceiro setor brasileiro.** Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 2001.

VOLTOLINI, Ricardo. (organizador). **Terceiro Setor: planejamento e gestão.** 2.ed.São Paulo: Editora São Paulo, 2004.

ZEPPELINI, Márcio. **Comunicação: visibilidade e captação de recursos para projetos sociais.** São Paulo : Zeppelini Editorial, 2011.