

# Observatórios Sociais: construção coletiva para o coletivo

Roberto Zardo (1)

## Introdução

O objetivo deste estudo de caso é compartilhar experiências com a gestão do Observatório Social do Brasil – Florianópolis (OSB-Floripa) visando a construção de caminhos que possam iluminar a criação de novos Observatórios Sociais (OSBs) e/ou a reestruturação dos já existentes. Destaque para os processos de liderança e gestão, *lato sensu*, requeridos para a busca da excelência em organizações do terceiro Setor, onde se enquadra o trabalho predominantemente voluntário desenvolvido pelo Sistema Observatório Social do Brasil (Sistema OSB). Não serão exploradas especificidades da legislação, bem como detalhes técnicos de operacionalização de OSBs. Tampouco pretende-se oferecer receitas milagrosas e prontas para uso. Pretende-se inspirar o leitor a refletir e agir, com base em metodologia e pesquisa, quando da criação e/ou reestruturação de OSBs em municípios ou estados brasileiros. Em suma, focaremos em opções de respostas às perguntas “por quê?” e “como” implantar e/ou reformular Observatórios Sociais alinhados com o Sistema OSB.

## Fundamentação teórica

Importante o entendimento conceitual neste tipo de atividade. Não se pretende discutir acadêmica ou filosoficamente cada conceito e, sim, grosso modo, permitir ao leitor a compreensão básica destes conceitos que parecem relevantes mesmo que não esgotem, tanto nas definições como na quantidade o conteúdo necessário para a compreensão do terreno que estaremos ou estamos semeando. Usamos propositalmente a metáfora do semeador em homenagem a Cora Coralina, pseudônimo de Ana Lins dos Guimarães Peixoto (1889-1985), uma das vozes femininas mais relevantes da literatura brasileira que nos brindou com este aforismo: “O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher” e, por entender que nossa caminhada em OSBs se assemelha a dos semeadores.

### 1) Sistema

Ciente do desafio em função da facilidade de se escrever, da abrangência de aplicação e da dificuldade de compreensão do que é um sistema, pedimos ajuda ao biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. Em 1937 ele criou Teoria Geral de Sistemas, um modelo que ajuda na análise de grupos sociais e o sistema geral, onde a comunicação é uma interação de elementos, com propósito, equilíbrio, organização, regulação, diferenciação e complexidade. Bertalanffy definiu sistema como “um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, aceitando dados de entrada (entrada) e produzindo resultados (saída) em processos de transformação organizados”.

Ressalta-se que os OSBs municipais e o estadual, neste momento só temos em Santa Catarina, são componentes de uma rede abrangente que é o Sistema OSB. Portanto, ao sonharmos com a criação de uma nova unidade ou a reestruturação de uma existente devemos seguir o princípio geral, missão, visão, valores e metodologias emanadas pelo Sistema OSB, sob pena de termos partes isoladas ao invés de um sistema, na concepção correta do termo. Lembrando que “as unidades dos OSB (municipais e estaduais) são organizadas em rede, coordenada pelo Observatório Social do Brasil (OSB) – instituição não governamental, sem fins lucrativos, disseminadora de uma metodologia padronizada”. Em adição, “o OSB promove a capacitação e oferece suporte técnico aos OSBs, além de estabelecer as parcerias estaduais e nacionais para o melhor desempenho das ações locais”.

Encerramos este tópico reforçando o **PRINCÍPIO GERAL do Sistema OSB**: “A justiça social será alcançada quando todos os agentes econômicos recolherem seus tributos corretamente, os agentes públicos os aplicarem com ética e eficácia”; a **MISSÃO**: “Despertar o espírito de Cidadania Fiscal na sociedade organizada, tornando-a proativa, através do seu próprio Observatório Social, exercendo a vigilância social na sua comunidade, integrando o Sistema Observatório Social do Brasil.” a **VISÃO**: “Ser um sistema nacional propulsor do controle social para o aprimoramento da gestão pública e integridade empresarial”; os **VALORES**: “Apartidarismo; cidadania; comprometimento com a justiça social; atitude ética, técnica e proativa; ação preventiva e visão de longo prazo”; bem como o **OBJETIVO**: “Fomentar e apoiar a consolidação do Sistema OSB de Controle Social, a partir da padronização dos procedimentos de monitoramento e controle da gestão pública, além da disseminação de ferramentas de educação fiscal e de inserção da micro e pequena empresa no rol de fornecedores das prefeituras municipais” e o **OBJETO DE ATUAÇÃO**: “As ações de educação para a cidadania fiscal e controle social focadas no presente serão objeto de atuação do OS, atuando preventivamente, em tempo real, contribuindo para a eficiência da gestão pública, por meio da vigilância social da execução orçamentária, em sinergia com os órgãos oficiais controladores”.

## 2) Voluntariado

O Sistema OSB define um Observatório Social como “espaço para o exercício da cidadania, que deve ser democrático e apartidário e reunir o maior número possível de entidades representativas da sociedade civil com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão pública”. E reforça que “cada Observatório Social é integrado por cidadãos brasileiros que transformaram o seu direito de indignar-se em atitude: em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos. São empresários, profissionais, professores, estudantes, funcionários públicos (exceto os que integrem a esfera de atuação do observatório específico) e outros cidadãos que, voluntariamente, entregam-se à causa da justiça social”.

Para que possamos assumir responsabilidades, de forma voluntária, convém que tenhamos clareza do que é este nobre e cívico trabalho. A Organização das Nações Unidas (ONU) define que “voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos...”. No Brasil temos a Lei 9.608 de 18 de fevereiro de 1998 nos seus artigos 1º e

2º dispõe que “considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim. O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício”.

### 3) Associativismo

Entendemos que a prática do associativismo é benéfica para os indivíduos e para a sociedade. Ressalta-se que tanto associados como as Instituições têm deveres e direitos. O protagonismo é crucial no êxito de qualquer atividade, especialmente em associações como o Sistema OSB. Autores como Romeu (2002) e Salomon (2009) definem associativismo como "qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de organizações ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos sociais, científicos, culturais ou políticos. O associativismo revela a crença de que juntos é possível encontrar soluções melhores para os desafios e conflitos que a vida em sociedade apresenta”.

Sinteticamente o associativismo defende a livre organização de indivíduos, sem fins lucrativos, objetivando o alcance de necessidades da coletividade e/ou o cumprimento de objetivos comuns, usando a cooperação e o trabalho em equipe como vetores chave. A Escola do Associativismo, dirigida por Sérgio Rogério de Castro, destaca os oito princípios do associativismo: livre adesão; gestão democrática; participação econômica dos sócios; autonomia; aperfeiçoamento contínuo e investimento em educação; integração entre associados; compromisso com a comunidade; e disseminação do associativismo. Recomendamos uma visita ao site <https://escoladeassociativismo.com>, pois acreditamos que o conhecimento do associativismo, aliado a vivência são fatores de sucesso para as lideranças de OSBs.

### 4) Cidadania Fiscal

Embora o senso comum entenda educação fiscal como apenas a fiscalização sobre o reconhecimento, recolhimento e destinação correta de tributos, para os OSBs este conceito é ampliado, ou seja, ser cidadão é exercer direitos e deveres civis, políticos e sociais assegurados pela Carta Magna, nossa Constituição Federal. Um cidadão, no sentido amplo da palavra, é quem atende a implicações concernentes às interligações de direitos e deveres, o respeito e cumprimento de ambos contribuindo para uma sociedade justa e ética para todos. Assim, exercer a cidadania é estar em pleno gozo das disposições constitucionais. Portanto, a Educação Fiscal é primordial na postura cidadã, que tem por finalidade o protagonismo do cidadão no funcionamento e aperfeiçoamento dos instrumentos de controles social e fiscal do Estado.

Teixeira, Barboza e Freire (2019) discorrem sobre o processo de “elucidar a necessidade do empoderamento do cidadão como agente ativo da democracia, evidenciando a cidadania fiscal por meio da transparência fiscal. O binômio Estado enquanto ferramenta, e o Direito Tributário Constitucional enquanto veículo,

necessitam, a todo momento, serem fiscalizados pelo contribuinte conforme sua condição de credor da obrigação social estatal. A cidadania fiscal é o direito pelo qual necessita da transparência fiscal para ser efetivado, e desta forma, o contribuinte está apto a apontar desvios, déficits, sugestões, no intuito do interesse coletivo e bem estar social. A Lei de Acesso a Informação é um marco histórico no Brasil e um avanço no Direito Tributário Constitucional, entretanto, é o passo inicial na transformação de uma sociedade mais justa e igualitária. A educação fiscal se revela um plano de educação que deve ser posto em prática por meio de política pública. Ter noção básica do Direito Tributário e a destinação dos recursos públicos é fundamental para tornar o cidadão mais crítico e reivindicador de seus direitos”.

Em suma, um dos pilares de sustentação de qualquer OSB é o investimento em atividades de educação fiscal, pois visa a complementação na formação de futuros cidadãos conscientes de seu papel como protagonistas na sociedade.

## 5) Liderança

Liderança é um conceito intuitivo que não permite uma definição simples e que seja aceita por todos. No livro *Leaders* (Bennis e Nanus) foram relatadas 350 definições elaboradas por pesquisadores em um período de 30 anos, para Bennis liderança é equivalente a beleza: difícil de definir, fácil de reconhecer.

Compartilhamos algumas definições que parecem apropriadas para quem almeja assumir este papel central na criação, reformulação ou manutenção de OSBs:

- “As pessoas com a capacidade de jamais perder a visão do porquê, não importa se realizam muito ou pouco, conseguem nos inspirar. Essas pessoas com a capacidade de jamais perder a visão do porquê e também de alcançar os marcos indicativos que mantêm todo mundo com foco na direção certa, são os grandes líderes.” Simon Sinek.
- “O líder do passado sabia como dizer. O líder do futuro saberá como perguntar.” Peter F. Drucker.
- “Liderança é a capacidade de criar uma visão convincente, traduzi-la em ação e sustentá-la”. Warren Bennis.
- “Não ande atrás de mim, talvez eu não saiba liderar. Não ande na minha frente, talvez eu não queira segui-lo. Ande ao meu lado, para podermos caminhar juntos”. Provérbio da nação indígena Ute norte-americana.
- “Um líder é alguém que sabe o que quer alcançar e consegue comunicá-lo”. Margaret Thatcher.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2014), existem cinco pontos convergentes sobre o processo de liderança:

- É um processo;
- Envolve influenciar outras pessoas;
- Ocorre em grupos/equipes;
- Envolve a busca, tanto por parte dos líderes como dos liderados, de transformações reais;
- Envolve estabelecimento e a realização de objetivos comuns.

Pinheiro (2011) oferece 48 dicas de como dirigir de forma eficaz organizações, sem fins lucrativos. O autor, ex-presidente da ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis) destaca as 11 mais importantes para todos líderes que desejam concluir

o mandato alcançando todos os objetivos propostos, com popularidade em alta e sem baixas na diretoria:

- Se quiser ter sucesso como dirigente, você precisa saber servir.
- Todos têm uma razão para ser dirigente. Defina claramente a sua desde o início do seu mandato.
- Quanto menor o percentual de apoio das partes interessadas, maior o risco das suas ações não acontecerem.
- Sendo possível você compor a diretoria, reúna apoiadores e realizadores. Você precisará dos dois perfis.
- O poder é exercido de três formas: condigno, compensatório e condicionado. Cada pessoa exerce da forma que mais lhe reforce o poder ou que seu estômago aguente.
- As fontes do poder também são três: a pessoa, a propriedade e a organização. Sem pelo menos um dos três, você está fadado ao fracasso.
- Divida seu mandato em quatro partes. Cada uma com foco diferente.
- Pense no mandato como uma maratona e não como uma corrida de 100 metros rasos. Guarde fôlego para os momentos finais.
- Existem dois elementos cruciais na administração: o tempo e o processo. Você sempre terá menos tempo do que gostaria e menos condições de botar a mão na massa.
- Em se tratando de gestão de uma organização, as três palavras mais importantes são: controle, controle, controle.
- Para aumentar as receitas desenvolva o “círculo virtuoso da captação de recursos”

Provavelmente a liderança eficaz seja o divisor de águas entre o sucesso ou não no processo de criação, reestruturação ou manutenção de OSBs.

## 6) Gestão

O desafio para definir gestão é equivalente àquele que enfrentamos ao definir liderança. Inúmeros autores oferecem definições, provavelmente todas certas e todas incompletas ao mesmo tempo. Um caminho para sairmos deste embate é usarmos metodologias consagradas e comprovadas de gestão. Por exemplo, no Brasil, desde a década de 90, por meio da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) temos acesso ao MEG® (Modelo de Excelência da Gestão). O conhecimento dos 8 Fundamentos que compõem o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, é um aliado na promoção de melhorias e alcance de resultados sustentáveis, especialmente em OSBs em épocas de crise, com a pandemia que estamos vivenciando em 2020. De forma sucinta seguem os 8 Fundamentos, com redação adaptada para a linguagem de OSBs:

### **I. PENSAMENTO SISTÊMICO**

É preciso que todos os voluntários e equipes internas tenham o entendimento de que todas as atividades da Entidade possuem relação de interdependência, seja internamente, seja entre a Entidade e o ambiente com o qual interage. Essa visão macro é fundamental para o sucesso da Entidade e vai permitir que nada seja deixado de lado no dia a dia.

## **II. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO**

Para ser excelente, a Entidade, seus colaboradores, voluntários e redes precisam sempre buscar novos patamares de competência, por meio de um ciclo de aprendizado permanente. Aprender e inovar sempre: esse é o caminho.

## **III. LIDERANÇA TRANSFORMADORA**

Corresponde à atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, sempre atenta aos cenários e tendências e seus possíveis impactos para a Entidade e as partes interessadas, mobilizando os voluntários em torno dos valores, objetivos e do princípio geral do Sistema OSB, preparando líderes e voluntários. Todos devem estar engajados com o mesmo propósito.

## **IV. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS**

É preciso o entendimento das necessidades e demandas, bem como o estabelecimento de pactos com as partes interessadas, em especial com a sociedade, suas inter-relações com as estratégias e com os processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos. Sem isso, perde-se o foco do princípio geral do Sistema OSB.

## **V. ADAPTABILIDADE**

Toda Entidade tem de ter flexibilidade e capacidade de transformação em tempo hábil. Sem essa agilidade, as chances de sermos bem-sucedidos diminuem drasticamente. Ciclos rápidos de aprendizagem, velocidade na implementação de melhorias com o emprego de métodos ágeis, este são fatores que impulsionam a transformação.

## **VI. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Corresponde ao compromisso da Entidade em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida por meio de um comportamento ético e transparente.

## **VII. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS**

Neste Fundamento, fica clara a importância dos processos, que devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, utilizando dados e informações de forma a agregar valor para a Entidade e as partes interessadas.

## **VIII. GERAÇÃO DE VALOR**

De nada valeria todos os esforços se eles, no final, não estiverem voltados para o alcance de resultados sustentáveis, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas primeiramente da sociedade e das demais partes interessadas. Importante entender e estruturar sistema de indicadores, por exemplo, BSC (*Balanced ScoreCard*) e/ou Programa Sistema OSB 100% Eficiente 2020, para obter diagnósticos exatos sobre o desempenho da Entidade.

Os seis conceitos (sistema, voluntariado, associativismo, cidadania fiscal, liderança e gestão) descritos sucintamente não esgotam todos os ângulos necessários para o êxito de OSBs. Todavia, são essenciais para quem sonha com a criação ou reestruturação ou manutenção de OSB em municípios ou estados. Especial atenção para liderança e gestão, que mesclam arte e técnica, mais técnica do que arte, e que demandam competências específicas que podem e devem ser adquiridas antes de assumir as desafiantes responsabilidades pela gestão de OSBs. Em suma, é arriscado ensinar alguém a pilotar um avião em pleno voo, é necessário um investimento prévio

em capacitação. Liderança e gestão não são competências natas e nem adquiridas por osmose. Elas demandam investimento adequado de recursos (tempo, dinheiro, etc.) para serem incorporadas em nossa forma de pensar, ser e agir. De forma simplista, mede-se a eficácia de um líder pela sua capacidade, comprovada, de formar líderes melhores do que ele(a). Mede-se a eficácia da gestão pelos resultados sustentáveis no curto, médio e longo prazo e comprovados por metodologias universalmente aceitas.

No Quadro 1 estão listados os seis conceitos básicos e o convite para auto avaliação das pessoas que têm planos para liderar e para quem já lidera unidades de OSBs.

Quadro 1 Auto avaliação para lideranças do OSBs

Conceitos	Teoria	Prática	Resultados
Sistema			
Voluntariado			
Associativismo			
Cidadania fiscal			
Liderança			
Gestão			

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para a auto avaliação pode-se usar, por exemplo, uma escala de 1 a 4, onde 4 é a melhor nota e 1 a pior. Recomenda-se o uso de indicadores disponíveis, onde aplicáveis, para ajudar no processo. Por exemplo, estudos de 2019 mostram que em média, no Brasil, as que pessoas que se dedicam ao voluntariado trabalham em média 6h30 por semana. Se a pessoa estiver trabalhando mais que 6h30 a nota aumenta. Se estiver trabalhando menos a nota diminui. Grosso modo a coluna Teoria deve espelhar o nível de conhecimento de cada um dos seis tópicos. A coluna Prática deve espelhar, por exemplo, a quantidade de Entidades e tempo dedicado nos últimos anos. E a coluna Resultados deve espelhar, preferencialmente com números críveis, resultados de curto, médio e longo prazo alcançados. Lembrando que o trabalho em OSBs se assemelha mais a maratona ou corrida de 400 metros com barreiras do que corrida de 100 metros rasos. E aí? Conseguiu uma boa avaliação? Caso contrário, que áreas precisam ser melhoradas?

## A experiência no OSB-Floripa

OSB-Floripa teve sua primeira eleição de diretoria em 17/12/2009. A primeira presidente foi Maria Ester Menegasso. Seguiram-na nas gestões seguintes, Jorge de Oliveira Musse (2010 a 2011), Leandro Melim Passoni (2012 a 2015) e Joao Emerton Barbosa da Silva (2016 a 2017). Eu tive o privilégio, a partir de 2018, de continuar o trabalho feito pelos antecessores.

Recebi o convite por meio da diretoria da ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis), na pessoa do então Vice-presidente e atual presidente Rodrigo Estrázulas Rossoni. A ACIF é uma das Entidades fundadoras do OSB-Floripa e até hoje uma das principais mantenedoras. O convite foi feito com base nos resultados alcançados nas gestões que liderei em Entidades com o ExcelênciaSC (Movimento Catarinense pela Excelência) e ADVB/SC (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – SC), entre outras.

Por que aceitei o convite? Algumas razões. Na Johnson & Johnson, uma das empresas que trabalhei, por 20 anos, o trabalho voluntário era estimulado. Meu primeiro trabalho, juntamente com dois colegas, foi levar metodologia de gestão pela excelência em uma Escola no município de São José dos Campos – SP. Outro motivo, talvez o mais relevante, para minha dedicação ao voluntariado, foi o privilégio de ter estudado em excelentes Escolas Públicas, com destaque especial à Escola Técnica Federal do Paraná (Atual IFPR) onde recebi, no início da década de 70 na cidade de Curitiba, formação técnica em mecânica industrial. Ou seja, senti que era meu dever como cidadão retribuir o que havia ganho por estudar gratuitamente em Escolas que abriram o caminho para meu ingresso no mercado de trabalho. Em outras palavras, gratidão pela oportunidade recebida. Nada mais ético do que retribuir.

Os primeiros passos após a aceitação do convite foram:

- a. Conhecer em profundidade o Sistema OSB, inclusive com reunião presencial, de mais de 3 horas, na cidade de Maringá – PR com o mentor máster do OSB, empresário Eduardo Daibert de Araújo. Na sequência fui conhecer o trabalho desenvolvido pelo segundo OSB criado no Brasil o OSB- Campo Mourão. Adicionalmente naveguei pelas mídias sociais do Sistema OSB e, complementei com artigos e literatura existe sobre o assunto. Destaco e recomendo leitura da dissertação de mestrado do amigo e parceiro do Sistema OSB, Rodrigo de Bona da Silva, citada nas referências bibliográficas.
- b. Conhecer em profundidade o OSB-Floripa e seu Estatuto. Conteí com a ajuda do presidente João Emerton Barbosa da Silva e de alguns voluntários da então diminuta equipe do OSB-Floripa.
- c. Constatou-se a necessidade da elaboração, de forma estruturada, de planejamento estratégico. Liderados tecnicamente pelo professor Leonardo Costa, diretor técnico voluntário do ExcelênciaSC, investimos, no segundo semestre de 2017, aproximadamente 18 horas, em 6 reuniões, e contando com participação de antigos e novos voluntários. Após as análises e seguindo a metodologia elaboramos o BSC (*Balanced ScoreCard*) que sintetiza e facilita a comunicação dos 17 objetivos estratégicos para os próximos 5 anos. Anualmente o Planejamento Estratégico e o BSC são revisados. No Anexo I, pode-se ver a versão atualizada: Resumo Planejamento Estratégico OSB-Floripa.
- d. Elaboração de estrutura operacional para o alcance dos objetivos estratégicos. Foram definidas 5 diretorias base: Monitoramento da gestão, Educação fiscal, Incentivo às MPEs nas Licitações, Indicadores de excelência da gestão e Reconhecimento de boas práticas. Para suportar estas 5 diretorias base, foram criadas 6 diretorias de apoio: Administração & finanças, Jurídico, Tecnologia da informação, Relacionamento com Entidades, Gestão do voluntariado e Comunicação. Maiores detalhes no Anexo I. A vivência, posterior, convida a olharmos com carinho, quer seja pelo ineditismo ou importância estratégica as seguintes diretorias:
  - **Reconhecimento de boas práticas**: A ideia é reconhecer a existência de bons servidores públicos e, principalmente estimular o compartilhamento de boas práticas, que existem na gestão pública. Primeiro ciclo foi realizado, em 2020, com o reconhecimento de 8 práticas.



- **Relacionamento com Entidades:** Fundamental para angariar mantenedores (quem aporta valores regularmente ou presta serviços pró bono ou faz doações de equipamentos ou executa impressão de materiais para o Projeto Fazer, da Educação Fiscal), apoiadores (oferecem apoio institucional) e Entidades representativas da sociedade florianopolitana (juntos sempre seremos mais fortes).
- **Tecnologia da informação:** Chave para ganhos de produtividade e agilidade nos processos internos e nas análises dos processos licitatórios.
- **Gestão do voluntariado:** Nas fases iniciais de OSBs talvez esta diretoria não seja necessária, todavia quando o número de voluntários alcança a casa de 70 pessoas (31% de mulheres e 69% de homens), como é o caso do OSB-Floripa a gestão com pessoas, o velho RH, é fator chave para o sucesso.
- **Comunicação:** Talvez uma das mais negligenciadas e certamente uma das mais importantes. Depende desta diretoria a comunicação eficaz com todas as partes interessadas, especialmente voluntários e órgãos de comunicação externos. Destaque para o uso intensivo e correto das mídias sociais, tais como, Instagram, Facebook, Twitter, etc., obviamente além do site devidamente reformulado e atualizado.

Com ampliação do conhecimento sobre o Sistema OSB, sobre o OSB-Floripa e, tendo clareza de onde estávamos e onde queríamos chegar (questões respondidas durante o trabalho de construção coletiva do planejamento estratégico), seguimos nossa caminhada com os seguintes passos:

a) Montar Equipe da Diretoria

Vacinado pela vivência de décadas em Entidades associativistas, inspirado pelo aforismo de Michel Jordan “O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos”, tendo clareza dos objetivos estratégicos, buscando diversidade e usando metodologia, começamos a montagem do Timão Timaço do OSB-Floripa.

Compartilhamos a metodologia usada para montagem da Equipe. Existem diversas correntes de pensadores sobre este tópico. Pela vivência de algumas décadas na área de Gestão com Pessoas e mais de três no Associativismo, recomendo-se avaliar as pessoas candidatas de acordo com as três competências listadas a seguir, obviamente depois de terem cumprido os requisitos *sine qua non* para ser voluntário do Sistema OSB (por exemplo, não filiação político partidária, ética, etc.), ter disponibilidade de tempo, e demonstrar entusiasmo com os desafios do OSB-Floripa:

1. **Organizacionais:** Conhecimentos sobre o OSB-Floripa e suas interações no ambiente dos Observatórios Sociais atuais e futuros em SC, ambiente do Governo e Câmara Municipal de Floripa, e das Entidades representativas da sociedade civil florianopolitana.
2. **Interpessoais:** Habilidades que possibilitam as interações com as Equipes do OSB-Floripa, do Sistema OSB, de todos os OSBs em SC e das Entidades representativas da sociedade civil florianopolitana, visando melhoria das relações e alcance de resultados sustentáveis.
3. **Intrapessoais:** Características e valores pessoais que têm impacto nas competências interpessoais e do Sistema OSB.

Na sequência foi montado Quadro 2 para ajudar no processo de recrutamento e seleção de pessoas com as competências requeridas para fazer parte da Diretoria do OSB-Floripa. Em maio de 2020 a Diretoria é composta por 13 pessoas (23% mulheres e 77% homens). Por acreditarmos na força da diversidade continuamos buscando o equilíbrio entre mulheres e homens, bem como faixas distintas de idade, formação escolar, experiências, etc., não só na Diretoria, mas também na Equipe de Voluntários.

Quadro 2 Avaliação das pessoas candidatas ao cargo de diretor(a) no OSB-Floripa(\*)

Competências	Candid. 1 (**)	Candid. 2	Candid. n
1.1 Vivência no Associativismo			
1.2 Conhecimento do Sistema OSB			
1.3 Conhecimento do ambiente político			
1.4 Conhecimento das Entidades			
2.1 Comunicação			
2.2 Liderança de Líderes e Voluntários			
2.3 Gestão de conflitos			
2.4 Criação de ambiente motivador			
2.5 Iniciativa			
2.6 Foco em Resultados Sustentáveis			
2.7 Relacionamento			
2.8 Carisma para aglutinar Voluntária(o)s			
2.9 Visão de futuro			
2.10 Negociação			
3.1 Resiliência			
3.2 Pro atividade			
3.3 Disciplina para cumprir metas			
3.4 Flexibilidade			
3.5 Capacidade de aprender			
3.6 Autodisciplina			
3.7 Coerência			
3.8 Comprometimento			
3.9 Paixão pelo que faz			
3.10 Energia			

Fonte: Elaborado pelo Autor.

(\*) = Obviamente existem outras competências importantes, todavia para efeito de escolha acreditamos que as 24 listadas podem ajudar na assertividade do processo de escolha.

(\*\*) = Foram atribuídas notas em uma escala crescente de 1 a 4 (melhor nota).

#### b) Montar Equipe interna

Talvez este seja um dos “segredos” para a eficácia operacional de OSBs. Inicialmente o OSB-Floripa contava com Coordenação executiva, meio período. A vivência e a falta de resultados consistentes comprovaram a necessidade de

investimento na contratação, em regime CLT, de pessoa para atuar em tempo integral na Coordenação Executiva. Mudamos de patamar. Outro fator chave é contar com estagiários, no caso do OSB-Floripa, dois cedidos pelo CIEE (Centro de Integração Escola Empresa) e uma bolsista cedida pela UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). Recentemente adicionamos à estrutura interna, em regime CLT, profissional com formação em Direito, para coordenar os processos de análise de Licitações. Outra mudança de patamar, pois alcançamos o objetivo de 100% das Licitações analisadas. Portanto nossa Equipe interna é composta por 5 pessoas (60% mulheres e 40% homens), sendo duas em regime CLT e três cedidas por parceiros do OSB-Floripa.

#### c) Ampliação de Mantenedores e Apoiadores

Com a casa arrumada o próximo passo foi “gastar sola de sapato” para ampliar a rede de Mantenedores e Apoiadores. O uso da metodologia difundida pelo professor Simon Sinek (Comece pelo **porquê?** depois fale sobre o **como** e finalize com o **que** é feito), a representatividade da Diretoria, o apoio operacional oferecido pela equipe interna e o compartilhamento dos objetivos estratégicos, fruto do Planejamento Estratégico, permitiram a ampliação de 3 para 13 Mantenedores (deixamos de “vender o almoço para pagar o jantar”), de 10 para 21 Apoiadores (ficamos ainda mais fortes e com representatividade) e, formação de poupança que garante a operação do OSB-Floripa, mesmo com os impactos da pandemia do Covid-19, pelos próximos 12 meses.

A escolha da pessoa para atuar na Diretoria de Relacionamento com Entidades é crucial. Sabe-se da dificuldade da obtenção de recursos em função das restrições estatutárias que temos. Portanto o livre trânsito junto as Entidades e Organizações é um dos requisitos essenciais para quem lidera esta iniciativa.

Registra-se um aprendizado interessante. No processo de busca de doações, de pessoas físicas sem filiação político partidária, elaborou-se mensagem que foi disparada nas redes sociais do OSB-Floripa. Resultado píffio. Só o presidente e o diretor financeiro fizeram doação. Após conhecer a metodologia difundida pelo professor Simon Sinek, elaboramos outro comunicado usando sequencialmente: 1) **Porque** (Amamos Floripa! Ou seja, usar apelo emocional e não racional, pois as pessoas não compram pela razão, compram pela emoção); 2) **Como** (mostrar que trabalhamos com equipe de voluntários); 3) **O que** (Compartilhamos, de forma sintética o que cada um cinco dos pilares básicos do OSB-Floripa faz). Resultado, conseguimos arrecadar quase 2 mil Reais em doações, mudando apenas a abordagem. No Anexo II pode-se ver a mensagem completa. Hoje temos no site do OSB-Floripa um *link* específico para recebermos doações.

#### d) Montar equipe de Voluntários

Este é um dos tópicos mais complexos na estruturação e manutenção de OSBs, pois necessitamos tomar a medicação que prescrevemos “cada Observatório Social é integrado por cidadãos brasileiros que transformaram o seu direito de indignar-se em atitude: em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos. São empresários, profissionais, professores, estudantes, funcionários públicos (exceto os que integrem a esfera de atuação do observatório específico) e outros cidadãos que, voluntariamente, entregam-se à causa da justiça social”. Ou seja, não podemos assumir

o papel de heróis salvadores da causa e centralizar os processos e decisões em poucas pessoas. Precisamos de um timão timaço de voluntários que efetivamente cumpra seu papel como cidadão. Também não devemos formar a equipe de voluntários sem a devida clareza do que deve ser feito.

Os principais desafios nesta área são: a) processo de atração de voluntários; b) processo de avaliação do trabalho feito pelos voluntários; 3) capacitação dos voluntários; 4) retenção dos voluntários que efetivamente agregam valor à causa. Nossa vivência mostra que a atração é relativamente tranquila, pois a causa defendida pelo Sistema OSB tem forte apelo emocional e cívico. Os outros três demandam atenção especialmente da diretoria de gestão do voluntariado, pois precisamos de forma adequada medir o desempenho dos voluntários, por meio de avaliação. Infelizmente observamos casos de pessoas que se inscrevem simplesmente pela oportunidade de fazerem parte de uma Entidade reconhecida, sem, contudo, contribuir efetivamente. O desafio seguinte é demonstrar o valor da capacitação. Observamos casos de voluntários, que mesmo sem filiação político partidária, usavam o OSB-Floripa para militância ideológica. Um bom antídoto é oferecido pela Escola da Cidadania do Sistema OSB, onde os voluntários podem ter clareza do que é e o que não é um OSB. Finalmente precisamos reter voluntários que agregam valor à causa e o demonstram com entrega de resultados sustentáveis. Ações simples, como reconhecer o tempo de atuação no OSB-Floripa, lembrar da data de aniversário, convidar os voluntários para eventos de divulgação do OSB-Floripa, por exemplo, prestação de contas quadrimestral ou encontro de final de ano para celebrar os resultados alcançados, tem se mostrado eficazes.

e) Ampliar relacionamento e praticar educação continuada

Um dos aprendizados presentes na minha forma de ser e de ver o mundo é fruto da incorporação da crença comungada pela empresa Natura & Co., que afirma “A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos profundamente que na percepção da importância das relações exista a oportunidade de uma grande revolução humana na busca da paz, da harmonia, da beleza do ser”. Outro é o valor da educação continuada, reforçado pelo aforismo “Se você acha que educação é cara, experimente a ignorância” atribuído a Derek Bok, educador norte-americano e ex-presidente da Universidade Harvard.

Cito dois eventos que contribuíram muito para o aprofundamento do entendimento do Sistema OSB e, principalmente na ampliação do relacionamento com demais OSBs e parceiros do OSB: o primeiro foi a participação no 3º Congresso Pacto Pelo Brasil realizado em Curitiba, de 26 a 28 de agosto de 2019. O segundo, onde também participei da equipe de coordenação, foi o 10º ECOS – Encontro Catarinense dos Observatórios Sociais realizado em Floripa, nos dias 28 e 29 de outubro de 2019. Impressionante a mudança de patamar depois destes Eventos.

Adicionalmente, sempre que tenho oportunidade, visito OSBs e aprendo muito com colegas, por exemplo, nos OSBs de Campo Mourão, Bento Gonçalves, Chapecó, Caçador, entre outros.

## Considerações finais

O presente estudo de caso se propôs a compartilhar experiências com o objetivo de despertar o interesse no processo de construção coletiva, com o protagonismo de voluntários, visando o bem coletivo. Mesmo ciente das limitações típicas de estudo de caso, convido o leitor, em especial pessoas que almejam liderança em OSBs para que aprofundem o entendimento, por meio de pesquisas, por exemplo, a leitura das referências bibliográficas citadas neste trabalho e ampliação do relacionamento com as pessoas que compõe o Sistema OSB.

Nossa vivência com o Sistema OSB indica que devemos encarar o espelho e perguntarmos o que nos motiva a liderar esta nobre atividade. Em tom provocativo, arrisco algumas perguntas e possíveis caminhos:

- Quero prender os corruptos que desviam o nosso suado dinheirinho!
- Talvez valha a pena prestar concurso para ser agente policial ou equivalente.
  
- Quero mudar a legislação para não deixar brechas para corrupção!
- Talvez devas se candidatar para algum cargo no legislativo.
  
- Quero usar o OSB como vitrine para futuras posições!
- Que tal se filiar a um partido político e concorrer para cargos no executivo ou legislativo.
  
- Quero usar meu tempo ocioso para ajudar as pessoas!
- Existem centenas de Instituições filantrópicas, a maioria muito boas, para você atuar.
  
- Estou preparado e quero trabalhar voluntariamente usando a força de equipe para o alcance deste objetivo: "A justiça social será alcançada quando todos os agentes econômicos recolherem seus tributos corretamente, os agentes públicos os aplicarem com ética e eficácia"!
- Bem-vindo(a) ao Sistema OSB! E incorpore a sabedoria contida na citação de Cora Coralina: "Procuro semear otimismo e plantar sementes de paz e justiça. Digo o que penso, com esperança. Penso no que faço, com fé. Faço o que devo fazer, com amor. Eu me esforço para ser cada dia melhor, pois bondade também se aprende. Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir."

(1) Técnico mecânico industrial, economista, MBA em Recursos Humanos, Mestre em Administração de Empresas. Atualmente servindo como presidente do OSB-Floripa, Conselheiro do OSB-SC e OSB. Servindo como Conselheiro da ADVB/SC e do ExcelênciaSC.

## Referências bibliográficas

FNQ. GESTÃO PARA EXCELÊNCIA. **Modelo de excelência da gestão**: Disponível em: <https://fnq.org.br/fundamentos/> Acesso em 30 mai 2020.

PINHEIRO, Luc. **No topo**: desafio de dirigir entidades empresariais. Florianópolis: PalavraCom Editora, 2011.

ROMEU, Carlos Roberto. **Formação de uma rede associativista**. <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios> Acesso em 30 mai 2020.c

SALOMON, Aloísio Vicente. **A visão do associativismo**. In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Márcio Daniel (Org). O empreendedor de visão. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Rodrigo De Bona da. **Observatório Social do Brasil: identidade organizacional, controvérsias e desafios na coprodução do bem público**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

SINEK, Simon. **Por quê?** São Paulo: Saraiva, 2012.

TEIXEIRA, Felipe de Macedo; BARBOSA, Pedro Idevan Cozza; FREIRE, Simone Grohs. **Cidadania fiscal e o papel da transparência como ferramenta de controle social no Estado Democrático de Direito**. <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-tributario/cidadania-fiscal-e-o-papel-da-transparencia-como-ferramenta-de-controle-social-no-estado-democratico-de-direito/>, 2019. Acesso em 30 mai 2020.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.