Área Temática: Organização do Terceiro Setor

A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: estudo de caso em uma fundação

AUTORES
ANA CAROLINA LAGE MUNIZ DE SOUZA
Universidade Federal de Uberlândia
anacarolage@yahoo.com.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR
Universidade Federal de Uberlândia
valdirjr@ufu.br

Resumo: O terceiro setor emergiu no Brasil, com características próprias, mas ao mesmo tempo, coletivas, difundindo princípios sociais. Neste século, teve um enorme crescimento, no qual, segundo pesquisa do IBGE (2004), o Sudeste tem a maior porcentagem de instituições sem fins lucrativos (43,92%), e em Minas Gerais estão 12,59% desse total. Desse modo, este trabalho adotou a Fundação Maçônica Manoel dos Santos (FMMS) como objeto do estudo de caso, pois esta é uma organização de terceiro setor, que atua em diversas áreas, incluindo a de saúde, ao administrar as Unidades de Atendimento Integrado (UAIs). Atualmente, são sete UAIs que prestam serviços de saúde ambulatorial e pronto-socorro à toda população de Uberlândia e do Triângulo Mineiro, demonstrando a sua importância para a região. Para isto, foram adotados os procedimentos metodológicos de um estudo de caso, que possuiu como problema de pesquisa a compreensão da gestão da FMMS na promoção da saúde pública, verificando como seus processos administrativos são aplicados e analisando os impactos desta administração para a sociedade regional, por meio de quatro categorias de análise: planejamento, organização, direção e controle. Dessa forma, este trabalho pretende fomentar a reflexão e a pesquisa sobre a gestão no terceiro setor e na saúde.

Palavras-chave: Terceiro setor. Fundações Maçônicas. Gestão na área da saúde.

Abstract: The third sector emerged in Brazil, with proper, but at the same time, collective characteristics, spreading out the principles of solidarity. In this century, it had an enormous growth, in which, according a research of IBGE (2004), the Southeast has the biggest percentage of institutions without lucrative ends (43.92%), and in Minas Gerais they are 12.59% of this total. Concomitantly, the areas of education and health are the fields that more employ people (52% of the national total), as well as only the area of the health generate more than 351 a thousand jobs in the country. In this manner, this work adopted the Masons Foundation Manoel Dos Santos (FMMS) as object of the case study, therefore this is an organization of third sector that it acts in many areas, including the health, when manage the Units of Integrated Attendance (UAIs). Nowadays, there are seven UAIs that provide services in the area of ambulatory health and soon-aid to all population of Uberlândia and Triângulo Mineiro, demonstrating its importance for the region. So, the methodologics procedures of a case study had been adopted, that have as research problem, the understanding of the management of the FMMS that promotes the health public, verifying as its administrative proceedings are applied and analyzing the impacts of this

administration for the regional society, by means of four categories of analysis: planning, organization, direction and control. In that way, this work intends to foment the reflection and the research on the management in the third sector and in the health.

Key Words: *Third sector. Masons foundations. Management in the area of the health.*

1 – INTRODUÇÃO

As organizações de terceiro setor voltadas para a área da saúde representam 9% das atividades desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos de todo o Brasil, sendo 405 projetos (CETS/FGV, 2004). Isto demonstra que a saúde, em todos os seus âmbitos, é fator essencial para a qualidade de vida.

Dessa forma, pode-se observar a fundamental importância deste segmento de atividade nos sistemas sociais. Sendo assim, este trabalho parte de uma pesquisa qualitativa do modelo de estudo de caso, tendo como objetivo analisar a configuração da gestão da Fundação Maçônica Manoel dos Santos (FMMS), uma vez que esta entidade é uma organização, que atua na área da saúde, gestora das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) de Uberlândia-MG. Para isto, a pesquisa apresenta o terceiro setor, as fundações, a maçonaria e as UAIs como aspectos que caracterizam a organização, tal como tem a gestão da instituição como objeto de estudo, utilizando os processos administrativos (planejamento, organização, direção e controle) como categorias de análise.

Para melhor investigar deste processo, este estudo se divide em três partes, com o intuito de mostrar de que modo a FMMS atua e como seus administradores realizam a gestão na mesma. Primeiramente, são discutidos os procedimentos metodológicos do trabalho. Em seguida, são retratados os resultados obtidos, por meio da apreciação das características da entidade e das categorias de análises, e por fim, são apresentadas algumas considerações finais referentes ao assunto.

2 – METODOLOGIA

Para a realização desse projeto, o problema de pesquisa estabelecido se dá pela investigação de como se constituem os processos administrativos da Fundação Maçônica Manoel dos Santos (FMMS), sendo esta a responsável pela gestão das Unidades de Atendimento Integradas (UAIs) de Uberlândia.

Em virtude do objeto de análise, a gestão, e das características da pesquisa: busca de especificidades, descrição de ações e subjetividade, a abordagem qualitativa orientará a pesquisa sendo seu desenho o estudo de caso (YIN, 2005).

O ponto de partida para a investigação é o estudo realizado por Valadão Jr. e outros (2005): um levantamento das organizações de terceiro setor na cidade de Uberlândia e das possibilidades e limites da gestão nestas organizações. A partir deste estudo, foi selecionada uma amostra de organizações de terceiro setor que têm como objetivo a prestação de serviço na área da saúde e, estudar as práticas de gestão nestes casos.

Como para o estudo de caso são necessárias múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005), na pesquisa foi feita a observação direta não participante, análise de documentos e aplicação de entrevista semi-estruturada: com o principal gestor da FMMS (Superintendente Geral), com um

Coordenador Administrativo e um Coordenador Técnico de uma das UAIs e com um médico, funcionário de uma das UAIs; sendo gravada e transcrita posteriormente.

Para interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo das entrevistas e análise documental do termo de parceria entre a Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) e a Fundação Maçônica Manoel dos Santos (FMMS), bem como a análise de reportagens (*clipping*), teses, dissertações, monografias, trabalhos, entre outros dados secundários. Contudo, a execução da pesquisa foi dificultada devido à burocracia legal e estrutural para a obtenção do acesso a dados primários da instituição escolhida, tanto por parte da PMU quanto da FMMS.

O espaço amostral foi restrito a uma instituição da cidade de Uberlândia-MG e, desse modo, a pesquisa realizada teve características específicas e peculiares municipais, que dificilmente se aplicarão a outros casos gerais.

No entanto, esta pesquisa poderá proporcionar a oportunidade de análise das dificuldades e facilidades encontradas na gestão de organizações sem fins lucrativos, que agem com o objetivo de fornecer serviços de saúde, superando a baixa qualidade e eficiência da saúde pública e a falta de acesso da saúde particular, e assim, poderá ser grande fonte de conhecimento para as autoridades, universidades, empresas e organizações locais.

3 – CONTEXTUALIZAÇÃO

O projeto adotou como linha de estudo a discussão de fatores que influenciam diretamente na instituição escolhida para a realização do estudo de caso: o terceiro setor, as fundações, a maçonaria, as Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) e a gestão, visto que estas características formam a base de dados necessários para a reflexão sobre a administração desta organização não governamental atuantes na área da saúde.

Desse modo, ao analisar estes construtos, é possível realizar uma abordagem sobre os aspectos que definem a identidade da organização pesquisada, já que se faz necessário verificar as características que provocaram o seu surgimento, a sua sustentabilidade e a suas atividades, para entender, enfim, os seus valores e a sua atuação.

3.1 – O terceiro setor

Pelo terceiro setor ser uma área ampla e diversa, que enquadra vários tipos de entidades, com diferentes objetivos, atuações e particularidades, ocorre uma reunião de vários termos como setor de caridade, setor independente, economia solidária, organizações não governamentais, entre outros, o que gera indefinições quanto à exata noção do terceiro setor social (FERNANDES, 1994).

Tenório (2004) faz um alerta à proliferação do terceiro setor para o caso brasileiro. Este autor não acredita que somente a sociedade civil tenha capacidade de solucionar os problemas relacionados ao bem-estar, pois estas questões têm componentes históricos. No cenário socioeconômico nas décadas de 70 e 80, período em que ocorre uma grande mobilização da sociedade para enfrentar o radicalismo e a privação impostos pela ditadura militar. Porém, é a partir da democracia restaurada nos anos 90 que as associações civis tornam-se mais presentes e coesas.

Apesar da ocorrência de leis que tentavam regular as instituições de terceiro setor, desde 1916 até a Constituição Federal de 1988, foi nos últimos 10 anos que, devido ao intenso

crescimento do terceiro setor, o governo brasileiro inicia um processo para a adequada institucionalização das entidades sem fins lucrativos.

Com este propósito, foi criada a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, que "dispõe de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências" (DIÁRIO OFICIAL, 1999, seção 1).

Em contrapartida, o segundo setor realiza suas ações na área social a fim de proporcionar benefícios comunitários, tal como atrelar sua imagem a uma boa causa. Dessa forma, observando a história que permeia o surgimento das entidades do terceiro setor, nota-se que elas desempenham um papel fundamental na sociedade moderna, com a intenção de suprir as falhas deixadas pelo governo e pelas empresas. Ainda, dentre as suas diversas características apresentadas, pode-se ressaltar a enorme diversidade de instituições, constituídas como associações, cooperativas, organizações não-governamentais, institutos e fundações, mas que possuem em comum o objetivo de instaurar o bem-estar social. Dentre os vários tipos de entidades do terceiro setor, será aprofundado o conhecimento das fundações, que são o objeto de estudo do presente trabalho.

3.2 – As fundações

O conceito de uma fundação é amplo e a sociedade o interpreta de várias maneiras. De acordo com a legislação brasileira, é dito nos termos do art. 24 do Código Civil de 2002, que "para criar uma fundação, far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la" (CÓDIGO CIVIL, 2004).

Na pesquisa foi observado que a Fundação Maçônica Manuel dos Santos possui um alto grau de organização e institucionalização, uma vez que possui vários instrumentos legais, como estatuto, organograma, certificados, termo de parceria com a Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), títulos de utilidade pública, e, principalmente, pelo trabalho de uma diretoria jurídica, sendo, dessa maneira, capaz de melhor se relacionar com os outros setores sociais, e exigir seus direitos e cumprir suas obrigações jurídicas.

3.3 – A maçonaria

Os maçons têm os Templários como seus antecessores, bem como guardiões autorizados de seus segredos arcanos, orientados por uma hierarquia social e política, uma ordem divina e uma religião subjacente. Eles se formaram em 1175, quando pedreiros ingleses, no intuito de guardarem em segredo a forma das construções góticas que tomava conta da Inglaterra, se organizaram sob a proteção de São João Batista. Portanto, em meados do século XV, na Inglaterra, os homens das lojas medievais de *free masons* ("pedreiros livres"), criaram a sociedade dos pedreiros livres, inicialmente reservadas somente a profissionais ligados a esse ofício (arquitetos e engenheiros), e depois abriram-se para membros da nobreza, da burguesia e do clero.

Segundo Aquino (1984), durante os séculos XVI e XVII, crescia cada vez mais o número desses maçons aceitos que conservaram os ritos e os símbolos da maçonaria tradicional de pedreiros, arquitetos e engenheiros, apegando-se, contudo, às suas próprias interpretações no tocante a questões filosóficas, científicas e espirituais, mas acreditando em Deus.

No Brasil, a maçonaria foi trazida pelos portugueses, sendo que a partir de 1809, foram fundadas várias lojas no Rio de Janeiro e Pernambuco, e, em 1813, foi criado o primeiro Grande Oriente Brasileiro sob a direção de Antonio Carlos Ribeiro de Andrada e Silva.

Atualmente, a maçonaria possui lojas, templos, sessões, cerimônias, sinais de reconhecimento, insígnias, visto que o maçom deve ajudar seus irmãos em qualquer ocasião. A escolha de seus membros é minuciosa, optando-se por membros que tenham um bom nível cultural e situação financeira equilibrada, uma vez que o candidato ao ingressar na ordem, não deve sacrificar seus compromissos com a sociedade e com a família. Hoje, a maçonaria brasileira possui mais de 2000 lojas maçônicas espalhadas por todos os estados do país (GOB, 2005).

Em Uberlândia, no dia 27 de março de 1981, foi fundada, por membros da Loja Maçônica Acácia do Triângulo, a Fundação Maçônica Manoel dos Santos (FMMS), possuidora de objetivos sociais bem definidos, como o desenvolvimento e o progresso espiritual, moral e material do ser humano, procurando construir uma sociedade livre, justa e solidária.

3.4 – As Unidades de Atendimento Integrado (UAIs)

3.4.1 – Dados

Atualmente, são sete UAIs, que atendem a sociedade de Uberlândia e região, e encontram-se localizadas nos seguintes bairros do município:

- UAI Luizote de Freitas (Dr. Duarte Pimentel de Ulhoa) – Rua Matheus Vaz, 465;
- UAI Martins (Dr. João Fernandes de Oliveira) – Av. Belo Horizonte, 1.074;
- UAI Morumbi – Av. Felipe Calixto Milken, 0;
- UAI Pampulha (Irmã Dulce) – Av. João Naves de Ávila, 4.920;
- UAI Planalto (Tubal Vilela da Silva) – Rua do Engenheiro, 246;
- UAI Roosevelt (Dr. Josias de Freitas) – Av. Cesário Crosara, 4.000;
- UAI Tibery (Anice Dib Jatene) – Av. Benjamim Magalhães, 1.115.

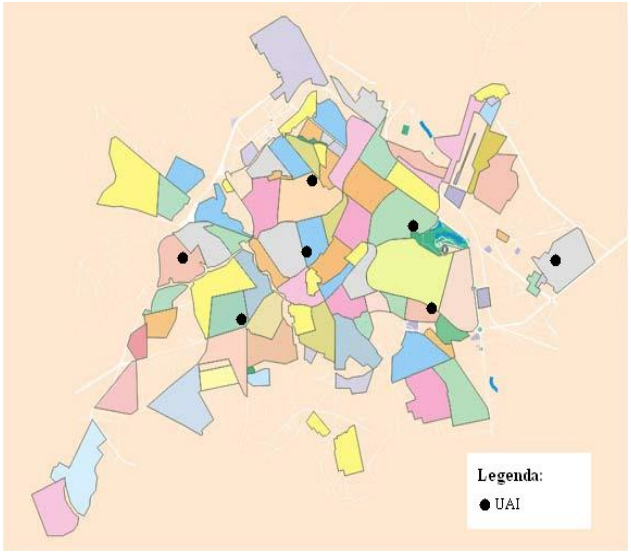

Figura 1 – Mapa de Uberlândia com a localização das UAIs
Fonte: elaborado pela autora

3.4.2 – A parceria

As organizações de terceiro setor, por serem instituições sem fins lucrativos, necessitam estabelecer parcerias entre os setores sociais, com a finalidade de se manter e dar continuidade ao seu trabalho. Assim, observado todas as singularidades da instituição escolhida, por ter um princípio maçônico, ser uma fundação e gerir unidades de atendimento à saúde, esta deve saber se relacionar tanto com o governo, com as empresas, quanto com as outras entidades não governamentais.

Desse modo, como uma maçonaria necessita de recursos advindos de seus membros para a sua sustentabilidade, como uma fundação, não possui atividades com fins lucrativos, e como uma gestora de organização hospitalar, precisa capacitar, administrar e maximizar os recursos, à medida que deve oportunizar o contínuo atendimento médico (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A parceria entre a FMMS e a PMU iniciou-se em 1994, na qual a Secretaria Municipal de Saúde definia as políticas de saúde a serem desenvolvidas dentro das três UAIs construídas até então (Planalto, Luizote e Pampulha) e a FMMS, por sua vez, por meio do ganho de um processo de licitação, administrava os recursos repassados pela PMU e pelo SUS (Sistema Único de Saúde). Quando inauguradas as demais unidades (Tibery e Roosevelt) não houve outro processo de licitação, mas sim, a administração por delegação, visto que a FMMS já possuía um razoável conhecimento ao gerir as outras unidades.

Esta relação fundamenta-se na Lei Federal e na Lei Orgânica da Saúde, de acordo com as normas do SUS, sendo pautada no cumprimento de normas e preceitos previamente estabelecidos e de comum acordo (LEAL, 2002).

O estabelecimento de relações entre estes os setores é de enorme vantagem para ambos os associados à rede. Ao repassar a responsabilidade da gestão das unidades de saúde de Uberlândia, a Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) “isenta-se” dos encargos administrativos com a saúde pública e, em contra-partida, a Fundação Maçônica Manuel dos Santos (FMMS) pode promover o bem-estar da comunidade local.

O reconhecimento da população sobre a seriedade, a transparência e a credibilidade da entidade, auxilia a organização no momento de conseguir parcerias e recursos. A participação da comunidade na FMMS é efetivada pelas doações e auxílio na gestão, por pessoas e empresas do município. Ainda, a FMMS em seu discurso, enfatiza a honestidade dos próprios maçons, sendo que divulga que, ao longo dos anos, sempre cumpriu suas obrigações e dívidas.

Para Canton (2002), as relações entre os setores sociais são fundamentais para alcançar os objetivos de cada uma das partes e para o progresso da sociedade, criando as relações denominadas pela autora de tripartites, ou seja, a parceria entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil.

Além disso, para Salamon (1998) as instituições de terceiro setor têm outras dificuldades para conseguirem sua sobrevivência:

> a) há o desafio da legitimidade, tanto legal quanto popular. Em muitos países, as leis não facilitam a formação dessas organizações. O entendimento da população a seu respeito é muito limitado, e a imprensa não cobre suas atividades de forma regular. Elas operam em meio a uma nuvem de falta de conhecimento. Portanto, não é verdade que elas sejam uma parte legítima da sociedade; b) outro desafio é o dos recursos, financeiros e humanos. O setor é caro e não tem uma fonte regular de financiamento. Isso fez com que o setor recorresse à filantropia. Há muito poucos países – se é que há algum – cujo terceiro setor cresce na mesma escala que os problemas. O setor não consegue fazer isso apenas na base da filantropia. Outras fontes de financiamento têm de ser identificadas -

> isso inclui o Estado e vários tipos de taxas e cobranças; c) existe o desafio é o da eficácia, a questão de como produzir um grupo de organizações que seja realmente eficaz e consiga demonstrá-lo. É preciso haver mais treinamento, mais organizações que ofereçam infra-estrutura. O aumento da capacidade de pesquisa, o surgimento de organizações de apoio estimulam a capacidade e aumentam a eficiência das ONGs; d) o desafio final é o da colaboração. O setor não é capaz de fazer as coisas inteiramente sozinho, tem de procurar outros parceiros, estar aberto à igreja, à comunidade empresarial, ao governo. Achar interesses comuns é um dos grandes desafios (SALAMON, 1998, p.36).

Portanto, ao fazer ligações com a PMU, a FMMS estabelece relações de dependência determinadas e contínuas, buscando alcançar os objetivos exigidos, tal como utilizar adequadamente os recursos obtidos.

4 – A GESTÃO

Ao analisar a gestão realizada dentro de uma organização deve-se observar o modo de aplicação dos processos administrativos: o planejamento, a organização, a direção e o controle, a fim de que os objetivos da entidade sejam constituídos e cumpridos. Segundo Stoner (1995, p.05), a própria ação de administrar depende de seus processos, uma vez que precisa "planejar, organizar, liderar (dirigir) e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos".

Outro aspecto da gestão é mostrado por Malik (2003), que acredita na sustentabilidade e necessidade das organizações do terceiro setor ao afirmar que:

> [...] é importante observar que nunca tantos brasileiros tiveram, com algum grau de igualdade, acesso a tantos bens e serviços da área da saúde. Nos anos 70, num mesmo local, ainda que em organizações filantrópicas que hoje prestam serviços ao SUS (Sistema Único de Saúde), e oferecem (espera-se) assistência em igualdade de condições para todos os que as procuram, havia distinções de classe segundo, pelo menos, três categorias: os indigentes, os previdenciários urbanos e os previdenciários rurais. A chamada equidade, pelo menos para os que desembolsam, no máximo, o desconto obrigatório em folha, é conquista recente da sociedade brasileira (MALIK, 2003, p.51)

Desse modo, o estudo adotou cada processo administrativo como uma categoria de análise, com a finalidade de melhor entender a gestão dentro da instituição pesquisada. Também, dentro de cada Unidade de Atendimento Integrado (UAI), emergem outros processos, que foram analisados e caracterizam a gestão dentro da UAI.

4.1 – Planejamento

O ato de planejar constitui em pensar antecipadamente em seus objetivos e ações, bem como em algum método, plano ou lógica para conseguir administrar. Conforme Stoner (1995), o planejamento é a direção pela qual: a organização obtém e aplica os recursos necessários para alcançar seus objetivos; os membros podem realizar suas atividades; e o progresso dos objetivos é supervisionado e mensurado, de modo que possam ser tomadas ações para a correção dos mesmos.

Referente ao planejamento efetuado dentro da FMMS pode-se observar que a instituição possui um plano instituído anualmente, que afeta não só a gestão das UAIs, mas também, a administração da FMMS como um todo, tendo a sua missão e os objetivos claramente definidos. A missão da entidade é declarada como "contribuir para a melhoria e a evolução do ser humano",

sendo esta afixada na parede da sala do Conselho Diretor, para a visualização de todos os funcionários.

Desse modo, a organização apresenta estatuto e vários regimentos, como o interno, o externo, o de conduta, o de normas, o de procedimentos, todos possuindo como objetivo principal "a preparação do ser humano para o futuro, tanto é que ela tem uma Universidade Logística, só que não está funcionando ainda por falta de recursos" (ENTREVISTA COM SUPERINTENDENTE GERAL - SG). Ainda, para alcançar este objetivo a FMMS proporciona outros serviços, como os cursos da Faculdade Maçônica do Triângulo (FAMATRI) e do Telecurso 2000, e a educação infantil oferecida pela Creche Tia Lia. Para conseguir a sua sobrevivência, a FMMS conta com os recursos financeiros advindos de pessoas, bem como com os serviços oferecidos, como a FAMATRI e a Creche Tia Lia e a prestação de auditorias e assessorias.

Em relação ao planejamento da gestão das UAIs, ele se desenvolve de acordo com o termo de parceria realizado entre a PMU e a FMMS, documento que regulamenta os deveres e obrigações de cada instituição e tem como principal diretriz, a formação do vínculo cooperativo entre as partes, para a contratação e a capacitação de recursos humanos, voltados para o fomento e execução da atividade de interesse público na área da saúde, bem como as demais atividades do Sistema Municipal de Saúde (SMS), de acordo com o conjunto de ações e serviços constituído pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Nas UAIs, a missão divulgada oficialmente afirma que as mesmas funcionam para prestar o atendimento de baixa e média complexidade em saúde. Porém, segundo os coordenadores, isto é "extrapolado", à medida que as UAIs absorvem muitos casos de alta complexidade, como os pacientes de Unidades de Tratamento Intensivo (UTI) e os de internamento prolongado. "A UAI não foi criada com este propósito de atender [...] pacientes internados aqui há 10, 20 dias, um mês; ou de ficar o paciente aguardando UTI na sala de emergência, 04, 05, 10 dias. [...] Hoje a realidade é esta." (COORDENADOR TÉCNICO - CT, 2006).

Ainda, dentro das UAIs, "os médicos não tem informações sobre a FMMS" (ENTREVISTA COM MÉDICO), passando a ter objetivos próprios. Embora, as UAIs apresentem seus objetivos e normas oficialmente escritos, possuindo normas de ética e conduta médica, regulamentadas pelos conselhos médicos e de enfermagem; e cartilhas com a descrição de cargos e funções, disponibilizadas pela FMMS, foi-se constatado que as mesmas não possuem nenhum tipo de planejamento estratégico ou análise ambiental, realizando as tomadas de decisões de forma emergencial e não-estruturada.

4.2 – Organização

Organizar envolve as atividades de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros, para que consigam eficientemente realizar os objetivos organizacionais (SCHERMERHORN, 1999).

Alusivo a organização, a FMMS possui um sistema organizacional bem definido, onde a responsabilidade dentro da instituição é hierarquiarizada e centralizada em grupos. Possui como nível hierárquico mais alto a Assembléia Geral, seguido dos Conselhos (Diretor, de Ética e Fiscal); após vem o Presidente; o Vice-Presidente; o Superintendente Geral; e abaixo os nove departamentos: Financeiro; Departamento de Compras; Secretaria Executiva; Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT); Recursos Humanos; Departamento Pessoal; Departamento de Segurança; Departamento Jurídico; e Contabilidade.

Dentre os membros da FMMS, são encontrados atualmente, 2.087 colaboradores registrados em nome da entidade na parceria com o município. Além disso, a FMMS emprega mais 40 pessoas na FAMATRI, e mais 17 na Creche Tia Lia, entre administrativo e professores.

Também, a FMMS apresenta a prestação de serviço clara e coesa com os seus objetivos, à medida que proporciona à população o atendimento de saúde adequado por meio do seguinte fluxo de serviços:

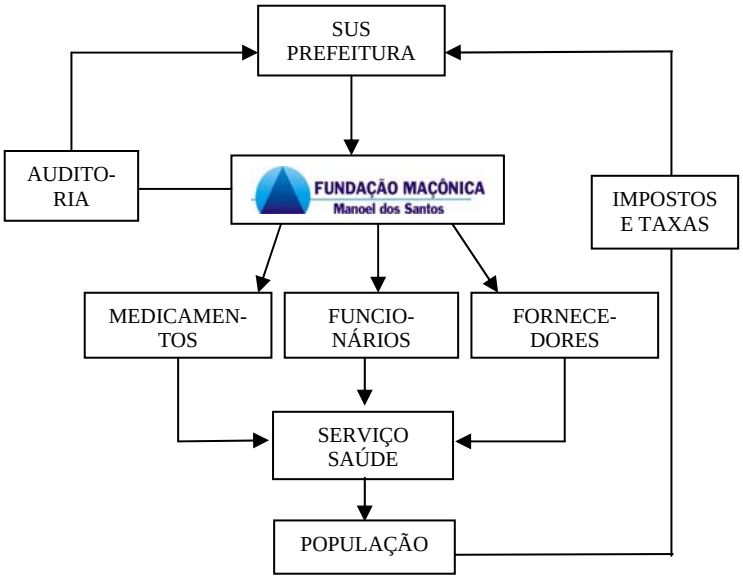

Figura 2 – Fluxo de prestação de serviços da FMMS
Fonte: BUIATTI (2005)

Nas UAIs, a autonomia e a responsabilidade é dada de acordo com o organograma implementado, que começa, basicamente, pelos cargos de chefes de setor: Almoxarifado, Departamento Pessoal, Limpeza e Arquivo, sendo estes subordinados ao Coordenador Administrativo (CA). A segurança possui uma chefia separada, mas, na prática, reporta ao CA suas atividades. Já os Setores Clínicos e de Enfermagem são dependentes do Coordenador Técnico (CT). Os CT de todas as UAIs são chefiados por um Coordenador Geral, que trabalha na Secretaria de Saúde, enquanto o CA é subordinado à FMMS. Nesse sentido, o CA (ENTREVISTA COM CA) comentou que: “O gestor das UAIs é o Secretário de Saúde e quem gerencia é a FMMS”.

4.3 – Direção

Dentro do processo administrativo da direção, encontra-se o papel de dirigir, influenciar e motivar os colaboradores a cumprirem suas atividades essenciais. Para Stoner (1995, p.07) “enquanto planejar e organizar lidam com aspectos mais abstratos do processo administrativo, a atividade de liderar (dirigir) é muito concreta: ela envolve o trabalho com pessoas”.

Assim, para conseguir realizar este papel de líder dentro de uma instituição é preciso que a comunicação seja altamente eficaz, para que nenhum ruído atrapalhe o processo de troca de informações e facilite o comando e execução de tarefas (SCHERMERHORN, 1999).

Em relação à direção, a FMMS tem um total de 2.144 funcionários contratados conforme as especificações de cada cargo, sendo observado que a motivação se dá, basicamente, por fatores higiênicos, como o salário e o ambiente de trabalho, principalmente, através das práticas da SESMT. Para a capacitação dos funcionários é prevista a implementação de um plano de cargos e salários, que ainda não foi aprovado devido à demora na formatação do novo contrato entre a FMMS a PMU.

Dentro da FMMS, a comunicação é feita por meio de quadros de avisos, memorandos, e-mails e telefone (ramal), sendo muito formal e hierarquiarizada, o que pode provocar ruídos e centralização de conhecimentos. Para evitar esses problemas, foi possível verificar que a comunicação interna, e externa também, é priorizada, para que seja eficaz e proporcione uma transparência de dados e valores para a sociedade.

Já nas UAIs, as contratações são requeridas pelo coordenador administrativo à FMMS, sendo que o processo de seleção é realizado pelos coordenadores, técnico ou administrativo, de acordo com a espécie de cargo, conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tendo em seu quadro de funcionários, uma média de 300 pessoas por Unidade.

A comunicação, como o aviso de reuniões, escala de horários, é bastante estática e lenta, sendo realizada basicamente por intermédio de protocolos e a assinatura, para assegurar o recebimento das informações.

4.4 – Controle

Após a missão e os objetivos estabelecidos, os planos formatados, a estrutura organizacional feita e as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, algo ainda pode dar errado. Para garantir de que isto não ocorra, o gestor deve realizar o controle, que consiste em monitorar as atividades para se certificar de que as mesmas são efetuadas de acordo com o plano. Também, ao fazer o controle das atividades, é possível verificar se existe algum desvio significante ao plano proposto, sendo prerrogativa ao administrador comparar, corrigir e coordenar qualquer mudança (STONER, 1995).

Atualmente, são sete UAIs administradas pela FMMS, e por este motivo, o controle se torna mais complexo ao englobar um maior número de recursos humanos e financeiros. Assim, a gestão é feita de forma descentralizada, constatado que em cada UAI estão presentes os coordenadores autônomos no controle da Unidade. No entanto, não existe o acompanhamento das atividades realizadas pelos coordenadores, uma vez que as reuniões quinzenais, promovidas pela Secretaria de Saúde, foram suspensas. Sobre estas reuniões, o SG (ENTREVISTA COM SG) relatou que: “existiam (as reuniões) na Secretaria, há cada 15 dias. Foram suspensas [sic]. Estamos aguardando o retorno”, ficando visível a falta de integração e controle preventivo e de *feed-back* aos coordenadores.

Dentro das UAIs, são feitos demonstrativos e balanços próprios, com o propósito de serem repassados à FMMS, assegurando transparência e idoneidade nos serviços prestados. Existem reuniões mensais entre os coordenadores e o corpo técnico, este separado por equipes de acordo com a especialidade médica.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função básica das organizações sem fins lucrativos está relacionada à prestação de serviços que o Estado Neoliberal deixa de atender, sendo que as grandes áreas de demanda e atuação são a educação em primeiro lugar e a saúde em segundo. As principais atividades desenvolvidas por organizações que são voltadas para o campo da saúde estão divididas em pesquisa/análise, informação e campanhas e atendimento hospitalar (TACHIZAWA, 2002).

Nesse contexto, encontra-se a Fundação Maçônica Manoel dos Santos (FMMS), uma organização de terceiro setor, de caráter comunitário, filantrópico e educativo. A FMMS possui diversos projetos sociais, porém o mais complexo e com maior abrangência social é a gestão hospitalar das Unidades de Atendimento Integradas (UAIs) de Uberlândia.

Ao analisar as categorias adotadas para o estudo de caso, que constituem os processos administrativos, pôde-se chegar a algumas considerações. Em relação ao planejamento: são instituídos, regulamentados e divulgados a missão e objetivos da FMMS, por meio de quadro com a missão, normas, estatuto, regimentos, entre outros. O planejamento da FMMS, específico para o projeto das UAIs, é dado pelo termo de parceria, o qual demonstra todos os direitos, responsabilidades e deveres da entidade. Desse modo, a alteração do planejamento torna-se complexa e demorada, o que ocorre no atual momento, devido à burocracia legal e à dificuldade em se chegar a um consenso entre a FMMS e a PMU.

Quanto à organização da FMMS, a estrutura organizacional é rígida e com vários níveis, o que provoca a mora e a perda de informações. Nas UAIs, a estrutura organizacional também é funcional e a autonomia segue a hierarquia efetivada. Ocasionalmente, acontece a falta da cadeia de comando, no caso dos coordenadores, quando os mesmos respondem a mais de um chefe, o que provoca o re-trabalho e a falta de liderança.

Referente à direção, foi possível constatar que a FMMS possui um alto grau de eficácia e *know-how* na área de recursos humanos, seja nos processos de seleção, contratação ou treinamento. Assim, uma enorme função dentro das UAIs é administrar pessoas, já que toda a contratação é feita pela entidade. Detem um avançado plano de cargos e salários, criado para a definição das funções e carreiras tanto na FMMS, quanto nas UAIs.

Tanto na FMMS quanto nas UAIs, o controle é burocrático, à medida que depende das políticas administrativas, sejam elas as regras do termo de parceria, ou a apresentação de balanços, demonstrativos, leis, entre outros. Além disso, o controle é extremamente prejudicado pela falta de acompanhamento das atividades realizadas dentro das UAIs, o que acarreta a ausência de diretrizes, de correções e reconhecimento de acertos.

Dessa forma, por meio da análise das atividades exercidas no processo administrativo da FMMS, foi possível obter as considerações e ressalvas apresentadas, sendo que este trabalho propõe a reflexão dos aspectos discutidos, tal como espera fomentar a pesquisa sobre a gestão de outras organizações de terceiro setor.

6 – REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Rubim Santos Leão de. **História das sociedades: das comunidades primitivas as sociedades medievais.** Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1984. 458 p.

BUIATTI, Rui de V. **Termo de parceria: um estudo de caso da Fundação Maçônica Manuel dos Santos.** 2005. 42 f. Monografia (Graduação em Administração em Marketing,) – União Educacional Minas Gerais (Uniminas), Uberlândia, 2005.

BRASIL. **Código Civil**. 8. ed. São Paulo: RT, 2004. 648 p.
_____. Lei nº. 9,790/99, de 24 de março de 1999. **Diário Oficial da União.** Brasil: 24/03/99.
CETS/FGV (Centro de Estudos do Terceiro Setor). **Estatísticas do mapa.** Disponível em: <http://www.mapadoterceirosetor.com.br>. Acesso em: 20/04/05, 10:00h.
COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para a avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **RAC**, v. 7, nº 4, p. 163-185, out/dez, 2003.
FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público:** O terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994. 156 p.
GRANDE ORIENTE DO BRASIL (GOB). **Dados das maçonarias.** Disponível em: <http://www.gob.org.br>. Acesso em: 15/09/05, 14:30h.
IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002.** 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 146 p.
LEAL, Liliane F. Rocha. **O direito a saúde em Uberlândia:** a extinção da parceria na área de saúde e a retomada das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) pela Prefeitura Municipal de Uberlândia. 2002. 116 f. Monografia (Graduação em Direito) – Centro Universitário do Triângulo (UNITRI), Uberlândia, 2002.
MALIK, Ana Maria. As Organizações Sociais de Saúde em São Paulo. In: Epistula – Alass, v. 54. p. 51-52. **Anais...** Lugano/Suíça, 2003.
POMER, Leon e PINSKY, Jaime. **O surgimento das nações.** 3. ed. Campinas: UNICAMP, 1987. 167 p.
SALAMON, Lester e ANHEIER, Helmuth. **The emerging sector:** an overview. Baltimore: 1994. 126 p.
SCHERMERHORN, John R. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 395 p.
STONER, James A. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995. 533 p.
TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.
TENÓRIO, Fernando G. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor** – O Espectro do Mercado. Ensaios de Gestão Social. Ijuí: Editora Unijuí, 2004. 81 p.
VALADÃO JR, Valdir M.; SOUZA, Ana Carolina L. M. de, PIRES, Leonardo R. Terceiro Setor: um levantamento das atividades não lucrativas na cidade de Uberlândia/MG. VIII SemeAd – Seminário de Administração FEA-USP. São Paulo, 11 e 12 de agosto de 2005. **Anais...** Cd rom.
YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2005. 172 p.