

ÁREA TEMÁTICA: Organização do Terceiro Setor

GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: o Movimento Comunitário do Jardim São Joaquim

AUTORES:

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

Universidade de São Paulo
KHAUAJA@YAHOO.COM

BRUNO BENTZEN

Universidade de São Paulo
brunobentzen@yahoo.com.br

RESUMO: Com o crescimento do terceiro setor no Brasil, o principal desafio das organizações está no campo da gestão. Embora algumas organizações do terceiro setor, que encontraram suporte em organizações internacionais ou no setor empresarial local, já tenham apresentado resultados significativos, muitas entidades ainda são caracterizadas pelo amadorismo, falta de foco e de compromisso com resultados mensuráveis e efetivos. Metodologicamente, procedeu-se, inicialmente, a uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema estudado. Realizou-se, ainda, uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o recurso do método de estudo de caso, utilizando como principal fonte de evidência a observação participante. O caso analisado foi o Movimento Comunitário Jardim São Joaquim, projeto do Programa de Extensão de Serviços à Comunidade (PESC) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. O estudo teve como finalidade ampliar a compreensão sobre a importância de uma gestão eficiente para a sustentabilidade de uma organização do terceiro setor e para o cumprimento de sua missão. Além da comprovação da necessidade de boa comunicação entre os colaboradores da organização e deles com a diretoria, de uma liderança eficaz, de uma estrutura organizacional apropriada e de um bom clima organizacional.

ABSTRACT: With the expansion of the nonprofit sector in Brazil, the main challenge of the organizations is in the field of management. Although some organizations of the nonprofit sector, which found support from international organizations or at the local private sector, have already presented meaningful results, many entities still lack a professional management, focus and commitment with measurable and effective results. Concerning the methodology, there was first developed a theoretical basis pertaining to the subject at hand. Then a qualitative exploratory study was conducted, using the case study method and the participating observation as the main source of evidence. The case analyzed was the Movimento Comunitário Jardim São Joaquim, a project of Programa de Extensão de Serviços à Comunidade (PESC) of Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade of Universidade de São Paulo. The purpose of the study was to enlarge the comprehension about the importance of an efficient management for the survival of nonprofit organizations and for the fulfillment of their mission. Besides the reassurance of the need for: a good communication among organizations' employees and with the board of directors, an efficacious leadership, an appropriate organizational structure and a good organizational climate.

PALAVRAS-CHAVE: gestão, terceiro setor

Introdução

O campo de estudos do terceiro setor é novo tanto no Brasil quanto no exterior. Nos Estados Unidos, a produção científica começou na década de sessenta, mas ganhou impulso de fato a partir dos anos noventa.

Em função disso, há poucos trabalhos empíricos nessa área e muitos ainda discutem questões bem básicas, como a própria terminologia utilizada. Como não é objetivo discutir isso, ou muito menos eleger a melhor terminologia, deve-se deixar claro que organizações sem fins lucrativos, não governamentais, da sociedade civil ou do terceiro setor serão consideradas e tratadas como sinônimos. Assim, as organizações do terceiro setor são aquelas que têm objetivos sociais, e não econômicos, sendo orientadas por valores ao invés de lucros. Segundo Hudson (1999), o termo “terceiro setor” diferencia as organizações dos setores privado e público. As organizações do terceiro setor tratam de problemas sociais, buscando discuti-los ou resolvê-los, ou seja, prestam serviços de caráter público, voltados para o interesse da sociedade (VILANOVA, 2004).

Segundo estudo realizado, em 2002, em conjunto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) e a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), há 276 mil empresas do terceiro setor no Brasil. Elas representam 5% do total de organizações (públicas, privadas, lucrativas e privadas não-lucrativas) formalmente cadastradas no país; e empregam 1,5 milhão de pessoas, que correspondem a 5,5% dos trabalhadores de todas as organizações registradas (RODRIGUES, 2005).

Portanto, nota-se claramente a consolidação de um novo espaço institucional, de um setor parceiro da iniciativa privada e do Estado para alcançar objetivos sociais, com a promessa de eficiência, inovação e qualidade. Embora algumas organizações do terceiro setor, que encontraram suporte em organizações internacionais ou no setor empresarial local, já tenham apresentado resultados significativos, muitas entidades do terceiro setor ainda possuem gestões amadoras. Falconer (1999) ressalta dentre as principais limitações destas entidades: a fragilidade organizacional, a dependência de recursos financeiros do governo ou de agências internacionais e a falta de recursos humanos devidamente capacitados. Esta fragilidade tende a comprometer a sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Como sustentabilidade entende-se *“a capacidade de captar recursos (financeiros, materiais, humanos) de maneira suficiente e contínua, assim como utilizá-los com competência, visando à consecução de seu objetivo e à continuidade da organização”* (VILANOVA, 2004, p. 3).

Como parte do Programa de Extensão de Serviços à Comunidade (PESC) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, foi realizado um projeto no Movimento Comunitário Jardim São Joaquim (MCJSJ). O caso em questão traz uma experiência de gestão em uma organização sem fins lucrativos brasileira, cuja missão é *“formar a criança, através de um trabalho de base e prevenção, integrar o jovem à sociedade, resgatar os valores e a auto-estima do idoso e estimular a cidadania”*. Em função de características detalhadas mais adiante, a entidade atravessa um momento delicado, tornando-se necessária uma reestruturação, a fim de tornar sua gestão mais eficiente e eficaz e garantir a continuidade da própria entidade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A proposta original do projeto entregue ao PESC no primeiro semestre de 2004 incluía a elaboração de um plano de captação de recursos, bem como a criação de um programa de relacionamento com os colaboradores do MCJSJ. O cumprimento destes objetivos exigia condições internas apropriadas que viabilizassem a execução bem-sucedida do plano e do programa. Entretanto, no diagnóstico do ambiente interno da instituição foi possível perceber que determinadas condições não estavam presentes, tornando-a inapta a responder eficazmente por projetos destinados à atração de recursos. Foi necessário, portanto, concentrar

esforços para analisar os pontos fracos da instituição a fim de posteriormente revertê-los. O apoio de sua diretoria, com intenções de criar bases sustentáveis para uma gestão mais profissional e estruturada, tornou possível investigar a adequação da estrutura organizacional do MCJSJ.

A pesquisa focou os componentes da estrutura sugeridos pela literatura (VASCONCELLOS; & HEMSLEY, 1989) - autoridade, responsabilidade, comunicação e tomada de decisão – à disposição dos processos internos, e indícios sobre o clima organizacional.

O estudo teve como finalidade ampliar a compreensão sobre a importância de uma gestão eficiente para a sustentabilidade de uma organização do terceiro setor e para o cumprimento de sua missão. Além da comprovação da necessidade de boa comunicação entre os colaboradores da organização e deles com a diretoria, de uma liderança eficaz, de uma estrutura organizacional apropriada e de um bom clima organizacional.

O campo da administração no terceiro setor

Certamente uma dificuldade para o estudo e para a gestão do terceiro setor no Brasil encontra-se na falta de uma clara identidade setorial e da definição de limites para o setor. O terceiro setor é formado por fundações, organizações religiosas, sindicatos, associações, federações e confederações com os mais diversos fins. Entretanto, apesar desta pluralidade, há consenso entre os diversos estudiosos e autores, assim como entre os que trabalham direta ou indiretamente nas organizações do terceiro setor, de que deve-se buscar o aperfeiçoamento da gestão para agir de forma eficiente e eficaz na prestação dos serviços a que as entidades se propõem. A concepção de que basta ter boas intenções já não é suficiente para as organizações do terceiro setor e não atende mais os anseios da sociedade.

Neste contexto, Falconer (1999) cita outros autores que apontam o amadorismo no trato da administração estratégica de projetos e a falta de liderança nas organizações não-governamentais (ONGs) decorrente do fato de muitas das pessoas que criam ONGs não se identificarem com os conceitos e as práticas tradicionais de administração. Fischer e Fischer (1994) acrescentam que essas entidades são caracterizadas pela provisoriidade e amadorismo, ainda que possuam alta capacitação interna. Drucker (1994) justifica este amadorismo pelo fato de as organizações sem fins lucrativos serem baseadas no voluntarismo; as pessoas trabalham nelas por dedicação a uma causa e não por mera necessidade de sobrevivência. Em função disso, é freqüente a inexistência de relações formais de subordinação e de hierarquia, além de uma rejeição à burocratização.

Além disso, Drucker (1989) aponta para a tendência à falta de foco de organizações do terceiro setor, que algumas vezes se perdem no idealismo. Essa falta de foco pode causar até o afastamento de sua missão e a perda de identidade. O principal objetivo desejado por uma organização sem fins lucrativos, assim como por uma empresa de mercado, é o cumprimento de sua missão. Ainda que as ONGs tenham uma orientação mais baseada nos valores e crenças de seus membros, mobilizando-os por razões não-econômicas, é preciso que se criem determinadas competências na organização para que os objetivos sejam cumpridos, garantindo sua continuidade e provando sua própria razão de existência. Sendo assim, há a necessidade de profissionalizar a administração, definir estratégias, rever processos e buscar resultados, sem que isso comprometa os ideais e os valores (FISCHER; FISCHER, 1994).

O próprio crescimento do terceiro setor, ao mesmo tempo em que garante sua consolidação, apresenta-se como um desafio para as organizações sem fins lucrativos, que se vêem obrigadas a lutar por recursos financeiros e humanos. Embora muitas entidades acreditem que não possuem concorrentes dado que ninguém iria lutar contra, por exemplo, a erradicação da fome e da miséria, elas precisam sim concorrer com as demais organizações sem fins lucrativos no momento de captar recursos, recrutar voluntários e pessoal competente para gerir a entidade. E para vencer essa concorrência não basta ter uma causa digna, pois isso a maioria tem, ou uma boa divulgação na mídia. É preciso também mostrar resultados, prestar

contas dos recursos investidos, saber elaborar e conduzir projetos e criar um ambiente organizacional onde as pessoas queiram trabalhar e consigam produzir o melhor. Ou seja, é preciso saber administrar a organização.

Uma vez reconhecida a necessidade de administrar, e administrar com eficiência e eficácia, as organizações do terceiro setor, volta-se à discussão para a necessidade de adaptar ou ampliar os conceitos da administração à peculiaridade deste setor. O'Neill (1998) defende uma área de conhecimento independente por haver diferenças significativas na realidade organizacional das entidades do terceiro setor, demandando conhecimentos, habilidades, atitudes e valores distintos para gerir essas entidades. As principais diferenças apontadas pelo autor estão na missão da organização cujo foco não é financeiro, na aquisição de recursos que é mais complexa porque depende de variadas fontes, no fato de parte da força de trabalho ser composta por voluntários o que demanda diferentes relações e na governança corporativa dado que o conselho das entidades é formado por voluntários cujas motivações se originam na causa por que lutam e em seus valores e crenças pessoais. Por outro lado, Tenório (1997) acredita que as funções da administração se aplicam a qualquer setor: planejamento, organização, direção e controle. Falconer (1999) conclui que apesar de as funções serem de fato as mesmas, os profissionais que atuam no terceiro setor precisam de conhecimentos habilidades, atitudes e valores específicos. O autor (Ibid., p. 130) afirma que

“a gestão do terceiro setor deve resgatar a interdisciplinaridade do campo de administração, trazendo da administração de empresas a visão de negócio, da administração pública a competência de gestão de serviços públicos, mas também do campo de políticas públicas o sentido de capacitar para o atingimento de objetivos públicos e não exclusivamente organizacionais.”

Gestão no terceiro setor

Administrar uma organização sem fins lucrativos é considerado por muitos uma tarefa especialmente complexa. Hudson (1999) aponta sete características organizacionais, que embora não sejam exclusivas do terceiro setor, contribuem em conjunto para uma maior dificuldade de gestão: os objetivos podem tornar-se facilmente vagos; o desempenho é freqüentemente difícil de ser monitorado pela falta de definição de indicadores de mensuração de desempenho financeiro e operacional, o que também dificulta a orientação de prioridades; há a necessidade de responsabilidade e coerência perante seus diversos públicos de interesse; as estruturas administrativas podem ser complexas devido à atuação simultânea de muitos interessados criando comissões e subcomissões; a gestão de voluntários difere da gestão de funcionários remunerados; os valores precisam ser cultivados e compartilhados pelos colaboradores da ONG para que estes trabalhem com foco e energia em torno da mesma missão.

Vilanova (2004) ressalta que o principal desafio das organizações do terceiro setor está no campo da gestão e que a falta de recursos financeiros pode não ser a causa dos problemas das ONGs, mas sim sintoma de outros problemas mais difíceis de perceber, como a má gestão.

Falconer (1999) aponta quatro necessidades de desenvolvimento de gestão para o terceiro setor como um todo.

- Necessidade de transparência e cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses diante delas. Atualmente as organizações que demonstram posições claras e obtêm resultados concretos competem com mais vigor pelos recursos públicos e privados.
- Necessidade de conhecer e desenvolver as diversas possibilidades de obtenção de recursos financeiros e humanos, de forma que sejam suficientes e contínuos, garantindo a sustentabilidade da organização, sem gerar dependência ou subordinação

a uma única fonte de financiamento, o que poderia comprometer a própria razão de existência da entidade.

- Necessidade de uma postura que enfoque a qualidade de serviços, deixando de lado uma visão puramente assistencial, através da qual qualquer ajuda que fosse dada aos “carentes” seria suficiente, ou certamente melhor do que nada.
- Necessidade de articulação entre as diversas entidades do setor, deixando de atuar de forma isolada, dado que o compartilhamento de informação e a atuação conjunta podem potencializar a capacidade das ONGs e de mais setores da sociedade para tratarem de questões públicas e obterem resultados mais significativos.

É preciso apontar que as conclusões de Falconer (1999) foram colocadas no fim do século passado e que atualmente há muitas organizações do terceiro setor cientes de que para garantir sua sustentabilidade precisam de uma postura gerencial voltada à eficácia. Estas entidades têm buscado profissionalizar-se, adotando um processo gradual de capacitação no campo da gestão. Entretanto, deve-se fazer a ressalva de que ainda há muitas outras entidades que, apesar de terem causas “nobres” e da boa-vontade de seus gestores, ainda não contam com profissionais capacitados nem conseguem fazer uma gestão eficiente. Esta situação foi evidenciada por Fisher (2000 apud CAVALCANTI, 2002) em seminário realizado pelo jornal Gazeta Mercantil e pelo Centro de Interação Empresa Escola (CIEE):

“No Brasil, o crescimento quantitativo do Terceiro Setor e o aumento de sua projeção já são evidentes. Agora, as organizações sem fins lucrativos têm o desafio da gestão profissional, da transparência e eficácia de resultados para sobreviverem e para se mostrarem confiáveis tanto para o Estado quanto para a iniciativa privada.”

Hudson (1999) destaca que uma filosofia coerente para administrar organizações do terceiro setor pode ser derivada de três conceitos: missão, objetivos e estratégia, que são compostos para formar a administração estratégica. E esses conceitos são complementados pela monitoração do desempenho, que cria um mecanismo de realimentação ao comparar as realizações efetivas com os objetivos iniciais.

No dia-a-dia das organizações sem fins lucrativos, o gestor divide seu tempo entre decisões financeiras (quais seriam as melhores fontes de recursos e onde captá-las), de investimentos dos recursos, de seleção de produtos, serviços e do público-alvo destes e decisões a respeito dos recursos humanos, como a contratação de funcionários e a captação de voluntários (VILANOVA, 2004). E estas decisões estão subordinadas à missão da organização, que traduz a própria razão de sua existência.

Também com base na sua missão, as organizações do terceiro setor traçam objetivos específicos para cada período de tempo. A fim de cumprir tais objetivos, os gestores das ONGs devem tomar decisões financeiras, que incluem a escolha das fontes de recursos financeiros, as quais diferem do setor privado e do governo. Assim, as fontes de recursos incluem: recursos privados (doações e contribuições de associados, que podem ser indivíduos, empresas ou outras organizações do terceiro setor, nacionais e internacionais), recursos públicos (subvenções, parcerias e convênio firmado entre a ONG e o governo municipal, estadual ou federal) e receitas de prestação de serviço e venda de produtos.

Conforme afirma Drucker (1994), *“a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho”*. Apesar disso, muitas ONGs ainda desprezam a estratégia por acreditarem que é tão óbvia a importância de sua causa ou a necessidade que visam atender, que consideram impossível que os demais não compreendam ou que os “necessitados” não queiram buscar a solução de seus problemas. Entretanto, mesmo as ONGs precisam enxergar esses supostos “necessitados” como clientes que precisam ser satisfeitos. E nesse caso, a ONG precisa de uma estratégia para conhecer o cliente, suas necessidades e

desejos, indicar como os recursos serão usados para atingir os objetivos específicos, buscar formas de melhorar e inovar, treinar funcionários e voluntários, entre outros.

Todas as organizações necessitam ter um modelo de negócio viável, inclusive as organizações sem fins lucrativos. Segundo Magretta (2003, p. 49-50), “*um modelo de negócios é um conjunto de suposições sobre como uma organização vai operar ao criar valor para todos os participantes dos quais depende, e não apenas seus clientes*”. O modelo de negócio define o estilo de gestão, os papéis e as posturas esperados dos gestores, os poderes e as responsabilidades, o processo de gestão e a avaliação da gestão.

As organizações do terceiro setor costumam adotar um estilo de gestão democrático e participativo. Os gestores destas organizações devem ter o perfil de um empreendedor social. Segundo Neto e Froes (2002, p. 34), “*o empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, idéia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade*”. Os poderes e as responsabilidades dos gestores costumam ser definidos no estatuto da ONG. As decisões estratégicas costumam ser tomadas pela diretoria (que geralmente é voluntária) em conjunto com a coordenação da ONG (composta por funcionários), buscando-se o consenso. O processo de gestão inclui o planejamento, a execução e o controle das atividades, e para tal é preciso que os objetivos sejam bem claros. Quanto à avaliação da gestão, deve-se determinar indicadores claros e negociados com os gestores.

Hudson (1999, p. 80) afirma que os administradores de uma ONG precisam ter uma boa percepção de como seu trabalho se ajusta à estratégia geral da instituição:

“ultimamente, a idéia de criar estratégias explícitas tem se tornado popular no Terceiro Setor porque as organizações têm precisado reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo. Conseqüentemente, têm tido a necessidade de meios mais explícitos para estabelecer novos objetivos e redirecionar recursos. Têm também precisado mostrar aos financiadores o que será feito com seu dinheiro”.

Drucker (1994) lembra que não existe lucro nas organizações sem fins lucrativos e que muitas caem na tentação de negligenciar resultados, esquecendo-se que são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro em programas e projetos que alcancem resultados e pelo desempenho da ONG. Os administradores devem sempre lembrar que os resultados estão fora da organização, isto é, no atendimento às necessidades do “cliente”, ainda que este cliente seja a sociedade em geral. Portanto, ressalta-se mais uma vez a importância de determinar objetivos, definir as áreas chave de desempenho para a organização e para todos que nela trabalham.

Vilanova (2004) acredita que os modelos de gestão nas ONGs ainda estão em processo de construção por causa das especificidades dos serviços prestados e de suas características. Com relação ao processo de gestão, Beal (2003) complementa afirmando que muitas organizações do terceiro setor utilizam o planejamento estratégico intuitivo, ou seja, informal, não documentado e baseado na experiência, conhecimentos e habilidades pessoais de um líder. A autora continua declarando que o planejamento estratégico formal, isto é, metodológico, grupal e explícito, seria muito mais efetivo.

Tachiwaza (2002, p.151) propôs um modelo de planejamento e gestão estratégica para organizações não governamentais, que inclui:

- Decisões estratégicas: captação de recursos financeiros, parcerias e alianças, convênios com outras ONGs, convênios com governo e iniciativa privada.
- Decisões internas de nível tático-operacional: definição dos projetos sociais e controle do fluxo de caixa.
- Processos produtivos: elaboração de projetos, implementação de projetos e monitoramento e avaliação de projetos.

Em pesquisa realizada com mais de cinquenta organizações do terceiro setor sobre a aplicação dos métodos de planejamento estratégico, Carvalho (2004) constatou que os gestores das organizações que utilizam planejamento estratégico perceberam melhorias em todas as áreas de gestão, sendo que os maiores impactos foram observados nos assuntos: parcerias e alianças, execução de projetos e motivação. Estas áreas estão ligadas aos blocos de Decisões Estratégicas e Processos Produtivos do modelo de gestão proposto por Tachiwaza (2002).

Com relação à gestão de pessoas e relacionamentos, Druker (1994) acredita que seja a área de maior diferença entre as empresas que visam o lucro e as organizações do terceiro setor. Por mais que nas primeiras a motivação dos funcionários não esteja somente nos salários, nas ONGs a necessidade de “algo mais” é ainda maior. Afinal, como afirma o autor (Ibid. p. 131), “*de que serve trabalhar em uma instituição sem fins lucrativos se não se faz uma contribuição clara?*”. Além disso, nas ONGs há a figura do voluntário, que de fato não recebe qualquer remuneração. Seja voluntário ou remunerado, o profissional precisa ter atribuições claras e saber exatamente o que se espera dele. O ideal é que a ONG conte com descrições de cargo e de atribuições e com planos de trabalho, e que eles sejam desenvolvidos pelas pessoas que executam o trabalho.

Nas entidades do terceiro setor, o trabalho em equipe e a interfuncionalidade são muito valorizados e presentes no dia-a-dia. Assim como no setor privado, as carreiras estão se tornando mais horizontais e a delegação de autoridade costuma ser prática freqüente. Nota-se também que nestas organizações, as pessoas têm mais importância do que os cargos que ocupam (VILANOVA, 2004).

Geralmente a estruturação de uma ONG ocorre a partir da formação de um Conselho Diretor, cujo papel é estratégico e diretivo, não executivo. Sua ação deve concentrar-se em coordenar permanentemente os esforços dos colaboradores para perseguir e alcançar a missão da organização e sua sustentabilidade. O conselho de uma ONG é mais ativo do que costuma ser o conselho de uma empresa privada, e pode funcionar como um recurso adicional se for bem gerenciado e compreender a fundo a missão e o funcionamento da ONG. Drucker (1994) coloca que o conselho da ONG pode ser, ao mesmo tempo, uma ferramenta e a consciência do principal executivo.

A Coordenação Geral ou Diretoria Executiva é o órgão de administração tático-operacional da entidade. Estão entre suas principais atribuições: gestão orçamentária e controle, planejamento e organização geral do trabalho, gestão da captação e aplicação de recursos financeiros e materiais, gestão de recursos humanos, gestão de alianças e parcerias, gestão do planejamento, execução e controle dos projetos e programas, gestão da comunicação organizacional, elaboração e apresentação de planos estratégicos para o Conselho Diretor, prestação de contas das ações da ONG e representação da ONG como pessoa jurídica (BELCK, 2004).

Para que uma organização funcione adequadamente, é preciso que tenha uma estrutura flexível e que haja vínculos entre os departamentos. Segundo Hudson (1999), os elementos essenciais para isso incluem: número limitado de objetivos claramente definidos, responsabilidades de liderança dadas a uma só pessoa, expectativas bem definidas sobre a maneira como os membros do grupo vão se reportar à linha de estrutura administrativa, limites claros para o papel do grupo para evitar a invasão gradativa em atividades que serão fora de sua alçada e foco nas ações que tragam resultados.

Retornando especificamente à questão da gestão de talentos humanos, Vigoda (2002) menciona quatro parâmetros descritivos do ambiente de trabalho que influenciam na produtividade e motivação dos colaboradores (remunerados ou não) de ONGs:

- organização e estrutura: participação em tomada de decisão;
- emprego e ocupação: grau de autonomia funcional;
- clima organizacional: política, poder e conflitos, visando justiça e equidade;

- social e psicológico: fatores de estresse e tensão.

Quanto aos processos de participação em tomada de decisões, Hudson (1999) coloca que os administradores são responsáveis pela comunicação, pela consulta e pelo consenso. A comunicação visa assegurar que as pessoas recebam as informações necessárias para realizar seu trabalho de forma eficiente, colocando-o no contexto mais amplo da organização. A consulta procura assegurar que as pessoas afetadas por uma decisão possam expor seus pontos de vista e inclusive ajudar a organização a chegar a uma melhor decisão. O consenso ocupa-se em obter aprovação de pessoas importantes acerca de temas como a estratégia geral da organização, a divisão de recursos, entre outros relevantes. Drucker (1994) ressalta que uma ONG deve ser baseada em informação, que flui daqueles que executam o trabalho (e entre eles) para aqueles que fazem parte da direção, tanto a liderança executiva quanto o conselho diretor. Logo, é preciso que haja uma boa comunicação entre as pessoas nos diversos níveis da ONG, assim como uma liderança que tenha a responsabilidade de facilitar o trabalho dos demais colaboradores, visando a obtenção de resultados.

Metodologia

A pesquisa realizada é qualitativa, descritiva e exploratória, com a estratégia de estudo de caso. Segundo Sellitz et al. (1975), um estudo exploratório tem, entre outras, as funções de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar e esclarecer conceitos. Como o objetivo é fazer uma análise em profundidade, foi escolhido o procedimento qualitativo, dado que este permite o pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profundamente (PATTON, 1990). Quanto ao método de pesquisa, o estudo de caso foi escolhido por tratar-se de *“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”* (YIN, 2001, p. 32-33).

Esse trabalho de investigação teve o intuito de buscar as reais causas dos problemas internos do MCJSJ e, para isso, utilizou-se a observação participante, fornecendo como oportunidade a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro do estudo de caso (YIN, 2001). Assim, foram entrevistados individualmente todos os funcionários da entidade, garantindo a eles confidencialidade no tratamento das informações levantadas – conforto necessário para que pudessem se expressar abertamente. Além das entrevistas, foi realizado um trabalho de observação das tarefas e atribuições de cada membro da instituição, procurando colher uma amostra do que corresponde ao verdadeiro cotidiano dessa organização, com suas peculiaridades e eventualidades. Esse trabalho de entrevistas e observação teve a duração total de oito dias, sendo cinco deles consecutivos.

Análise dos Resultados

O Movimento Comunitário do Jardim São Joaquim é constituído por vinte funcionários e uma diretoria voluntária composta por doze representantes. Atualmente, ela atende cerca de 260 pessoas, entre elas crianças, adolescentes e idosos. Seu objetivo é possibilitar à família a continuidade de educação dos filhos, prestando a estes cuidados físicos, psicológicos e educacionais. Pode-se afirmar que algo em torno de 98% de seus recursos são provenientes do governo. A entidade possui três programas que atendem diferentes faixas-etárias:

- CEI - Centro de Educação Infantil: atende 90 crianças com idade entre 3 e 6 anos, visando introduzir a criança ao ambiente social e à educação.
- NSE - Núcleo Sócio-Educativo: atende 90 crianças e adolescentes, com idade entre 6 e 15 anos, buscando desenvolver atividades que melhorem o rendimento escolar dos jovens e um programa educacional de apoio para habilitação ao mercado de trabalho.
- CCI - Centro de Convivência do Idoso: com um convênio restrito a 40 idosos, o programa chega a atender até 90 idosos, com idade acima de 60 anos. Esse programa busca beneficiar a terceira idade com orientação, prevenção e resgate dos seus valores e sua auto-estima.

A seguir serão colocados os problemas centrais encontrados na entidade.

As barreiras internas levantadas mais recorrentes entre os funcionários referem-se à falta de uma comunicação adequada. Foi verificado que os canais atuais de comunicação da entidade não são claros e eficazes na transmissão da informação e sofrem muito ruído da comunicação informal, chegando a gerar confusão na distribuição das funções e na relação de subordinação, além de certo desconforto e, não raramente, um clima tenso no ambiente de trabalho.

A informação nem sempre se encontra disponível àqueles que dela necessitam, não é consistente entre os colegas de trabalho, no sentido de facilitar a tomada de decisão, nem pontual, de forma que as mesmas orientações precisam ser repetidas, até diariamente. A informação também não vem acompanhada dos objetivos e metas da organização, sendo que muitos funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos ficam alheios aos processos decisórios, aos acontecimentos importantes e ao desempenho e situação gerais, bem como, ficam desprovidos de um sentimento específico e adequado de seu papel na instituição.

A ineficiência da comunicação também está comprovada através das divergências internas quanto à definição das reais missão e visão do Movimento Comunitário.

Não há uma comunicação formalizada voltada para motivar e estimular o desempenho dos funcionários no trabalho, nem procedimentos formais de reconhecimento e valorização das pessoas na entidade. Ações corretivas e de controle das tarefas são, geralmente, misturadas com a empatia (ou falta de) pela pessoa responsável, podendo ser interpretada como “perseguição pessoal” – seja pelo modo como as informações são passadas ou pela própria ausência de afinidades pessoais. A grande maioria dos funcionários aponta para a necessidade de que as comunicações vertical, diagonal e horizontal sejam mais bem estimuladas, através, por exemplo, de um diálogo maior, mais transparente e participativo entre eles e seus superiores (coordenadores e diretoria) e de uma postura pró-ativa de troca de informações e colaboração entre todos os colegas de trabalho.

Um outro problema central no Movimento Comunitário refere-se ao perfil e estilo de liderança. Verificou-se que a liderança na área pedagógica é “distante”, não fornecendo apoio para o atendimento adequado das crianças e para a execução de projetos e cumprimento dos prazos. As principais conseqüências derivadas dessa ausência de uma liderança ativa são: perda de controle das atividades, falta de motivação, ineficiência de comunicações, decisões demoradas e mal estruturadas e queda no nível de qualidade do trabalho.

A falta de transparência no exercício dos cargos de coordenação na entidade para os funcionários, somado à aparente desorganização e falta de suporte pedagógico, levam à sensação de frustração quanto à relação de subordinação e, conseqüentemente, ao questionamento da legitimidade da liderança, de sua autoridade e da hierarquia.

É fundamental que o estilo de liderança praticado seja conveniente ao nível de desenvolvimento da equipe ou do indivíduo que se lidera. Entretanto, a liderança não tem reconhecido a maturidade de desenvolvimento dos seus subordinados e, portanto, tem falhado em entender e atender às suas aspirações. Ao contrário, a falta de espaço para o subordinado demonstrar seu potencial, aliado à carência de mecanismos de reforços positivos (elogios, reconhecimento, etc.) e a formas de tratamento não totalmente profissionais e um tanto ríspidas, têm sido os principais fatores causadores de conflitos e tensão.

Agravando esse quadro, observa-se que não há um modelo de liderança participativa, que reflita um envolvimento conjunto dos subordinados e coordenadores na execução das tarefas. A liderança não tem se mostrado bem receptiva a críticas dos membros, reforçando a falta de um modelo participativo de gestão social. A liderança é também imprescindível na promoção da comunicação e na abertura e manutenção de canais, sendo de grande valor as habilidades pessoais do líder em lidar com os subordinados e atender aos pais, aos colaboradores e ao público externo, com postura e visão coerentes à causa social do MCJSJ.

Durante as observações das atividades e do funcionamento regular da entidade, foi possível levantar de forma mais precisa a estrutura organizacional existente. A instituição possui um

estatuto que lhe caracteriza juridicamente como uma entidade sem fins lucrativos, aponta seus objetivos gerais, rege sua organização e funcionamento e serve como um manual de normas e procedimentos, descrevendo os níveis de autoridade e responsabilidade nos seus vários setores. Possui também um organograma, como instrumento de formalização da estrutura. Entretanto, ambos (organograma e estatuto) mostram-se obsoletos frente à dinâmica dos processos internos e às mudanças ocorridas nos últimos anos no ambiente externo.

Constatou-se, primeiramente, que todos os empregados da entidade são agrupados e alocados aos três programas e o critério de agrupamento utilizado advém de políticas burocráticas e de controle da Prefeitura, que arca com a folha de pagamentos dos funcionários e, portanto, determina, entre outros requisitos, a existência de cargos em cada programa conveniado. Portanto, a estrutura atual diagnosticada é dividida nos três programas da entidade e não por áreas funcionais. No caso específico da captação de recursos, essa função está inserida entre os demais papéis e responsabilidades da coordenadora do Núcleo Sócio-Educativo (NSE) – e ocorre também informalmente através dos contatos sociais de vários funcionários –, não sendo uma área funcional única e formalizada.

O MCJSJ possui dois grandes componentes na sua estrutura: um “legislativo” e um “executivo”. O componente legislativo compreende uma diretoria composta por doze membros voluntários. Abaixo dessa diretoria, estão os coordenadores de cada programa e seus subordinados, integrando o componente executivo e empregado na entidade.

Os programas CEI e NSE apresentam, cada um, estrutura matricial, caracterizada pela relação de dupla subordinação: tecnicamente com seu superior funcional e administrativamente com a respectiva Coordenadora. Nas entrevistas, verificou-se que os funcionários submetidos à dupla subordinação queixam-se, com maior frequência, de certo nível de conflito na definição de obrigações e na cobrança de ações corretivas.

Pode-se notar também que não há uma unidade de comando na instituição, que integre os três programas e facilite a troca de informações e a comunicação no nível hierárquico da coordenação. Há também um potencial de conflitos entre as coordenadoras, o que decorre provavelmente das falhas de comunicação. Devido à ausência de uma unidade de comando, observa-se claramente que os três programas funcionam isoladamente, fomentando a criação de barreiras e até a competição pelos escassos recursos da instituição.

Deve-se registrar que, em geral, há pouca autonomia para que os funcionários desempenhem e resolvam problemas relacionados aos seus papéis. A delegação de tarefas só ocorre para se resolver necessidades momentâneas. Além disso, a autonomia, quando conferida aos funcionários, não é aproveitada para o melhoramento dos processos de trabalho, seja por vício ou acomodação, pelo fato de essa autonomia não ser efetivamente percebida ou estimulada, ou por não haver uma delegação adequada das tarefas e decisões. É importante ressaltar que a delegação torna-se prejudicada quando o coordenador atribui a responsabilidade ao subordinado, mas não autoridade suficiente para tomar decisões, dar ordens, prover recursos e fazer o que for necessário para cumprir a responsabilidade. Por isso, autoridade e responsabilidade devem ser simultaneamente definidas.

Foi observado que não há um sistema de controle de resultados e de avaliação objetiva de tarefa e desempenho, o que impede que se exerça corretamente o direito de cobrança, ou seja, a providência adequada de ações corretivas.

Considerou-se relevante abordar, neste diagnóstico, fatores relacionados ao clima organizacional, pois este fornece importantes indicadores de desempenho da estrutura. Assim, nas entrevistas, procurou-se investigar o grau de satisfação do funcionário, seu sentimento de justiça e realização com seu trabalho, o grau de reconhecimento decorrente da sua dedicação e o alinhamento de suas expectativas individuais com os objetivos da instituição. Pediu-se ainda que fizessem brevemente uma auto-avaliação do seu esforço no ambiente de trabalho.

Foi possível notar rapidamente que o ambiente de trabalho é permeado por conflitos, num nível disfuncional e, portanto, indesejado para a entidade. Os tipos de conflitos variam desde divergências quanto ao conteúdo, objetivos e modo como o trabalho é realizado até os baseados nas relações interpessoais. Como já foi mencionado anteriormente, a maioria dos conflitos é resultante tanto de disfunções da estrutura organizacional quanto de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e uma falta de êxito dos coordenadores em gerenciar sua equipe, de forma adequada à gestão social.

Verificou-se também que a transferência de poder, aliada à falta de espaço para o subordinado demonstrar seu potencial e à ausência de um plano de carreira adequado e motivador, é um fator que potencializa os conflitos na entidade, o que consiste, portanto, num obstáculo para uma delegação efetiva.

Quando questionados sobre a satisfação com o trabalho social, a maioria dos funcionários disse estar satisfeita e alguns poucos admitiram que não gostam ou estão insatisfeitos com sua função. Entretanto, quanto à satisfação com relação à gestão de pessoas e ao estilo de liderança, quase todos os funcionários se sentem insatisfeitos.

Quando solicitados para fazerem a auto-avaliação, a grande maioria disse que poderia obter um nível de rendimento maior e, conseqüentemente, teriam um sentimento de realização maior. Nenhum funcionário afirmou que está se esforçando completamente ou atingindo o seu melhor resultado. Entre os motivos apontados como barreiras para um melhor rendimento no trabalho os principais foram a limitação de recursos (materiais e financeiros) e a falta de suporte técnico, pedagógico e da coordenação aos funcionários. Constatou-se também que alguns funcionários assumem responsabilidades por tarefas as quais eles não têm interesse de realizar, podendo ser essa uma das causas do baixo sentimento de realização profissional.

Todos os funcionários afirmaram que reconhecem a importância do seu trabalho para o público-alvo atendido e para a comunidade, sentindo-se, em geral, reconhecidos e valorizados pelas pessoas de fora da organização. Quanto ao grau de reconhecimento e valorização dentro do Movimento Comunitário, algumas pessoas disseram ser reconhecidas no máximo por seus pares (não por seus superiores), enquanto outras não se sentem valorizadas.

Quando questionados sobre suas expectativas futuras, uma parte considerável dos funcionários afirmou que pensa em (ou já até tomou ações no sentido de) deixar o emprego na instituição, caso permaneça esse clima de insatisfação e descontentamento. Percebeu-se, portanto, que a gravidade do clima organizacional chega a ameaçar a retenção de bons profissionais pela entidade e, por conseguinte, a continuidade de seus projetos.

Conclusões

Embora os objetivos finais de organizações do terceiro setor sejam diferentes de empresas que visam o lucro, a lógica para uma boa gestão é a mesma: *“ao invés de competir em mercados, o negócio das fundações é contribuir para a sociedade através de recursos escassos usados em seu potencial máximo”* (CAVALCANTI, 2002). Assim como ocorre nas empresas, as ONGs criam valor quando entregam um benefício social equivalente com menor desembolso, ou quando entregam um maior benefício social a um custo equivalente.

Observou-se no diagnóstico algumas características do MCJSJ que talvez se estendam para todo o terceiro setor. Constatou-se que a entidade apresenta bastante demora na tomada de decisões e ações estratégicas, apesar do seu alto grau de mutação e dinamismo perante o ambiente. Ou seja, ela está quase que constantemente se adaptando às condições externas e aproveitando quaisquer novas oportunidades. A explicação para essa alta mutação pode estar na falta de planejamento estratégico que oriente suas ações no longo prazo e, conseqüentemente, na adoção de uma postura reativa de sobrevivência.

Identificou-se também que procedimentos organizacionais e burocráticos necessários para uma gestão profissional ou são rechaçados por algumas pessoas que temem o tolhimento de sua liberdade, disposição e criatividade ou, como foi o caso da maioria no MCJSJ, são

fortemente incorporados pelos empregados. Uma possível explicação para o segundo caso pode ser o fato de que a Prefeitura contribui com quase todos os recursos da entidade (cobrindo, inclusive, toda a folha de pagamento) e, por isso, exige a prestação de contas e realiza a avaliação do serviço prestado.

Notou-se ainda que algumas pessoas têm um envolvimento emocional tão intenso com seu trabalho, que chegam a querer se apropriar dos conhecimentos ou das funções que assumem, ou seja, sentem-se “donas” do que fazem na entidade.

Por fim, observou-se que o poder no Movimento Comunitário está associado também à idade, história e respeito adquirido pela pessoa na comunidade ou dentro da sua equipe, mesmo que ela não esteja incumbida formalmente de autoridade. Dessa forma, é comum presenciar a existência de pequenas lideranças internas.

Como parte do projeto do PESC, foram feitas diversas sugestões para a diretoria do MCJSJ com base nos pontos analisados: comunicação, liderança, estrutura e clima organizacional.

Referências Bibliográficas

BEAL, A. Planejamento estratégico do terceiro setor. Disponível em www.filantropia.org.br. Acesso em 30 ago. 2004.

BELCK, A. R.. *Desempenho de organizações da sociedade civil: análise da relação entre práticas gerenciais e desempenho organizacional*. 192 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CARVALHO, F. *Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor*. 197 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CAVALCANTI, E. *Estudo de casos de ação social corporativa*. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DRUCKER, P. F. What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1989.

_____. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FALCONER, A.P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FISCHER, A.L.; FISCHER, R.M. O dilema das ONGs. *XVIII ENANPAD*, 1994.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAGRETTA, J. *O que é gerenciar e administrar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NETO, F.P.M.; FROES C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor*. São Paulo: Qualitymark, 2002.

O'NEILL, M. Nonprofit management education: history, current issues and the future, in Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, *Nonprofit management education: U.S and world perspectives*. Westport: Praeger, 1998.

PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Estados Unidos: SAGE Publications, 1990.

RODRIGUES, C. Investimentos sociais privados registram crescimento. *Meio & Mensagem especial: responsabilidade social*. 21 mar. 2005.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (EPU), 1975.

TACHIWAZA, T. *Organizações não-governamentais e o terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. (org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

VASCONCELOS; E. P. G.; HEMSLEY, J.R. *Estruturas das Organizações*. 2ª edição, São Paulo, 1989.

VIGODA, E. Performance in the third sector: a micro-level framework and some lessons from Israel. *International Journal of Public Administration*. New York, v. 24, n. 11, p. 1267-1288, nov. 2002.

VILANOVA, R. C. N. *Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica*. 185 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.