

“ESTILO GERENCIAL ADOTADO PELOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS – ONGs”

Carlos Roberto do Prado

RESUMO

À medida que as ONGs começaram a migrar do campo filantrópico para o social, apareceram novas demandas. O seu crescimento e a necessidade da profissionalização do quadro funcional para responder a essas novas demandas se tornaram condições essenciais à sua existência. Estas organizações devem mostrar sua face para que possam ser reconhecidas publicamente, por meio da construção de discursos esclarecedores e pelo fornecimento de uma base concreta para a sua valorização, criando uma multiplicidade de novas organizações. Devem estar aptas a compreender e enfrentar o discurso técnico e político dos representantes do Estado e dos financiadores, cumprindo a legislação vigente, mas como preconizadoras de uma nova concepção de políticas sociais. O envolvimento das organizações do segundo setor no movimento de responsabilidade social, reforçou a importância dos investimentos por parte das empresas. E a necessidade de parcerias com o terceiro setor veio logo em seguida. As empresas perceberam que a gestão dos projetos sociais requer competências e conhecimentos bastante distintos e específicos. Desde a identificação, mais adequada, das estratégias sociais à sua implementação, gestão e monitoramento. Em estudo realizado em 2001 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), aponta que 59% das organizações empresariais no País realizam algum tipo de investimento social. As organizações não governamentais expressam uma forma de solidariedade que contribui para a construção da cidadania no Brasil. Espera-se que as

pesquisas, os estudos e a participação da sociedade civil não as transformem em mais um mecanismo de garantia e reprodução do autoritarismo presente na sociedade brasileira.

PALAVRAS-CHAVE

ONG's; Estilo Gerencial; Gestores; Terceiro Setor.

1 INTRODUÇÃO

A questão das Organizações Não-Governamentais, principalmente as que atuam no atendimento direto, se coloca desde a época do Brasil Colônia, mediante entidades assistenciais, vinculadas às congregações religiosas e líderes cristãs, que eram a expressão da prática caritativa, conforme constatam Souza Neto (2001) e Sposati (1989). A atuação dessas entidades assistenciais, porém, não se compara às ONGs atuais, porque eram mais utilizadas como instrumentos de dominação de uma política paternalista, tanto pela Igreja quanto pelo Estado. Numa época em que a população pobre no Brasil era desprovida de qualquer política ou sistema de proteção social, a pobreza e a miséria eram tratadas como coisa de polícia ou de religião e não como questão social (Souza Neto, 2001).

Na década de 50, após a ditadura populista de Getúlio Vargas e antes da ditadura militar, a sociedade civil começa a se reorganizar em projetos de curto alcance, mas com enfoque político acentuado, liderada pela classe média intelectualizada e militante, com importante participação da Igreja. A expansão do sindicalismo no Brasil na década de 60 fortaleceu a idéia de organizar as comunidades de origem popular e trabalhadora. Com o fechamento de espaços institucionais de participação, partidos e sindicatos, há um crescimento das organizações civis, à revelia do sistema. E é neste cenário que vão se formando os novos personagens que, mais tarde, estariam se defrontando com o golpe militar de 1964. Somente na década de 80 aparece o conceito de organizações não-governamentais (ONGs). Segundo Neder (1998), essas Organizações foram descobertas pela mídia impressa e

eletrônica a partir do *Fórum Global das Organizações Não-Governamentais* (ONGs) durante a *ECO-92*, realizada no Rio de Janeiro no mesmo ano.

São conhecidas, historicamente, por sua trajetória de atuação em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada local ou região. Para Landim (1993:7):

... autonomia é uma das palavras-chave no discurso das “ONGs” – têm sido várias as instâncias externas que conferem de alguma forma, com pesos diversos e em momentos diferentes, legitimidade ao campo, suas instituições, seus agentes, sendo questão tensa a necessária construção e reprodução da sua independência, enquanto corpo particular de organizações.

Não havia, portanto, espaço para qualquer preocupação com modelos de gestão (organizacionais, administrativos e estilos gerenciais) que eram determinados pelas condições políticas e pelos métodos de intervenção apropriados a cada situação. É, pois, em um cenário de intervenção que se constroem alianças e lealdades e onde transitam especialistas, moedas fortes, idéias e modelos de atuação, dentro de limite enquadrador de projetos. As ONGs, mesmo sem fins lucrativos, buscam novas formas de gerir sua estrutura organizacional com a proposta de atingir a missão e os objetivos definidos em seu planejamento, cumprindo legislação específica para seu funcionamento.

No início, como já referido, as entidades sociais tinham finalidade assistencialista e eram ligadas principalmente a congregações religiosas, igrejas e comunidades. Com o passar dos anos, elas se multiplicam e começam a ocorrer os rompimentos com parcerias e alianças baseadas na “assistência social” ou no “assistencialismo“. Novos voluntários começaram a atuar com a intenção de, a longo prazo, transformar a sociedade.

É nesse caminhar histórico que elas vão sendo também compreendidas como ONGs e ganhando visibilidade no atual contexto social, como uma forma de resposta ao crescimento da pobreza, da violência, das doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. Essas transformações vêm exigindo um novo modelo de gestão para as Organizações.

2 AS ONGs E SUA FORMA DE GESTÃO

As ONGs, apesar de propostas diferentes das empresas privadas, têm enfrentado as mesmas mudanças do mundo, que acontecem cada vez mais rápidas, convivendo em um mesmo ambiente, onde as empresas privadas flexibilizam seus modelos de gestão, tornando-os mais ágeis e capazes de se adaptarem a essas transformações. Por conseguinte, as ONGs precisam rever sua forma de gestão e sua estrutura organizacional, para poder responder às exigências da sociedade, da comunidade, do indivíduo e das demandas existentes, dentro de uma lógica de Direitos e não de “favor”, contribuindo desta forma para o fortalecimento da autonomia e da participação.

O desafio está em encontrar formas de gestão capazes de controlar as práticas administrativas utilizadas para organizar as atividades, sem que este controle cesse o crescimento das ONGs, práticas essas que, por muitas décadas, têm pautado a gestão das organizações e já não respondem mais às novas necessidades, pois seus modelos estão desatualizados e arcaicos. Neste contexto, as pessoas e a forma de gerenciá-las desempenham papel crítico e de alto potencial para proporcionar o desenvolvimento organizacional, exigindo, para tanto, renovadas competências e habilidades. O grande desafio que se coloca é a preparação e o acompanhamento dos processos de transformação da organização rumo aos novos paradigmas da administração.

Para conseguir cumprir as referidas exigências, as organizações, em geral, estão buscando a integração de seus recursos humanos às suas estratégias de negócios, para fins de vantagem competitiva no perfil empresarial brasileiro.

Atualmente, a qualidade dos recursos humanos de uma organização é o diferencial da competitividade e é o reflexo de como a organização capacita e desenvolve estes recursos humanos, para responder às exigências do mercado, do consumidor e do indivíduo.

Esta nova visão e novos comportamentos passam a ser o caminho para a mudança e o desenvolvimento, em nível organizacional, social, econômico e político, indicando capacidade de recuperação, criatividade e sendo fator de sobrevivência da organização. Para Landim (1993:365):

... uma “capacitação para quem participa das tomadas de decisões nas ONGs”, indicam a criação de uma instância que visa reconhecimento profissional ao ofício de agente de “ONG” – e multiplicam-se na época iniciativas do mesmo teor.

As ONGs vêm cada vez mais se afirmando como atores na cena pública, articulando-se em redes e fóruns e enfrentando o desafio de trabalhar com políticas sociais e elaboração de propostas alternativas. Contudo, as mudanças que ocorrem no mundo e as novas tarefas que se impõem para a sociedade têm colocado, para as ONGs brasileiras, a necessidade de desenvolver ou aperfeiçoar um discurso sobre as especificidades de sua atuação autônoma e de uma melhor definição de seu papel social e reorganizar de a forma de gerir seus recursos, uma vez que agora elas tendem a ser vistas como prestadoras de serviços.

Apesar da literatura apresentar as ONGs, às vezes, como imaturas, de alienação e, outras vezes, como instrumentos de emancipação, preferimos assumir a convicção de que elas podem ser um espaço ou um instrumento de conquistas. Para esta pesquisa, elegemos as ONGs que atuam na área da assistência social como ONGs de atendimento direto.

Atualmente, as ONGs, segundo Tenório (1997:7):

Preocupadas com a ação social transformadora, baseadas em valores como solidariedade e confiança mútua, essas entidades não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo. Por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais.

Nesse contexto, torna-se fundamental a compreensão dos estilos gerenciais que, segundo Milioni & Toledo, (1994:45), são: “*Conjunto de características de comportamento expressas em padrões de Administração (Planejamento, Organização, Liderança e Controle) de determinada gestão*”.

Como os estilos gerenciais adotados pelos gestores das ONGs migraram das empresas privadas ou públicas para as organizações não-governamentais, e esses conceitos e instrumentos utilizados nas funções gerenciais estão dentro de uma lógica empresarial, sua utilização pelas ONGs deverá ser feita de maneira cuidadosa. Segundo Tenório (1997:127), se não for utilizada de forma crítica, poderá gerar problemas como:

- tensão entre os valores empresariais e aqueles já incorporados à sua cultura administrativa;
- burocratização de suas atividades, que pode ameaçar seus objetivos, sua identidade e sua legitimidade;
- não-neutralidade das mudanças, provocando conflitos na distribuição do poder.

Se de um lado a migração dos estilos gerenciais das organizações públicas e privadas precisa ser utilizada de maneira cuidadosa e com critérios, por outro lado, pode causar tensão entre os gestores e participantes dos projetos sociais das ONGs de atendimento direto, que precisam se profissionalizar, mas não querem interferências ou mudanças.

Considera-se que a sociedade tem participado mais efetivamente das prioridades e do desenvolvimento dos projetos, demandando, assim, melhor transparência dos recursos utilizados. As próprias agências e órgãos financiadores têm exigido clareza na definição dos objetivos e a forma de utilização dos recursos concedidos aos projetos. Por isso, urge que as ONGs elaborem seu planejamento dentro de uma nova visão de estrutura administrativa.

3 - CARACTERIZAÇÃO DAS ONGS PESQUISADAS

Neste trabalho, temos buscado apresentar analiticamente os limites das teorias administrativas na aplicabilidade da gestão social, uma vez que elas nos oferecem indicadores para sistematizar as experiências da gestão nas Organizações Não-Governamentais. Com isto não se defende uma administração de pobre para pobre e nem

uma teoria que se transforme numa camisa de força e bloqueie outros aspectos das riquezas de concepção destas instituições. Para melhor compreendermos as Organizações Não-Governamentais que estamos pesquisando, é necessário entender que elas estão circunscritas a um contexto maior, sendo filiadas à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG.

Uma das características das ONGs, como podemos observar nas teorias e nas duas entidades escolhidas como *locus* de nossas análises (ANSUR – Associação Nacional do Solo Urbano e FUNDAÇÃO FÉ E ALEGRIA DO BRASIL), é a atuação comunitária que tem por finalidade o desenvolvimento humano, mediante a luta para garantir e conquistar os direitos sociais, contribuindo para a satisfação de necessidades básicas como educação, moradia, saúde, alimentação e assistência.

A lógica destas instituições não é a do mercado, mas, sim, a da área social. Obviamente, quando o indivíduo está preparado interfere no mercado. O que os administradores precisam descobrir é a vocação destas entidades. Parece-nos que esta vocação pode ser sintetizada na seguinte idéia: ajudar as pessoas que estão excluídas da sociedade a serem incluídas e recuperar a ética da solidariedade, como instrumento capaz de evitar que a humanidade se destrua e acabe com o planeta (Souza Neto, 2001 e Morin, 1995).

A administração é um instrumento facilitador para integrar o carisma e a profissionalização no âmbito das ONGs, para que possam deixar de ser vistas apenas como um ato de vontade de uma liderança e para que elas possam ser compreendidas como uma resposta às necessidades sociais. Apesar das ONGs que escolhemos terem público-alvo e concepções diferentes, elas têm algo em comum que é contribuir para satisfazer as necessidades da população excluída e lutar para a construção de um “tecido social” que possa favorecer a democracia e a justiça social.

4 AS ONGs COMO INSTRUMENTOS DE CONQUISTA

Para Drucker (1997:39), uma Organização sem fins lucrativos não está meramente prestando um serviço. Ela não quer que o usuário final seja um usuário, mas sim um executor, um multiplicador. Utiliza um serviço para provocar mudanças nas pessoas, criando hábito, visão, compromisso e conhecimento. Segundo Tenório (1997:12), essas pessoas são:

Atores que não pretendem substituir a ação do Estado, mas que estimulam a rediscussão de seu papel, numa perspectiva que inclua a participação cidadã no processo de democratização, direcionando o foco do desenvolvimento centrado no Estado e no mercado.

Enquanto estes atores têm clareza de seu papel neste processo, alguns políticos fazem um discurso que busca isentar o Estado de suas responsabilidades sociais. Para Chauí (1999), é necessário ficarmos atentos para os discursos dos políticos, onde os valores são ressaltados: valor da vida humana, valor do meio ambiente, valor da família, valor do indivíduo consciente e responsável, valor da ética e da liberdade, valor da justiça social, valor da ciência e, sobretudo, valor da cultura. E quase não falam do valor propriamente dito, ou seja, do capital e da relação capital-trabalho.

O discurso pretende responder aos desastres sociais do neoliberalismo (desemprego, tragédias ecológicas, violência urbana, terrorismo, narcotráfico, desigualdades sociais levadas ao extremo, miséria), quando emerge a presença de movimentos sociais por direitos, tais como: feminismo, ecologia, direitos civis das minorias, lutas pela redução da jornada de trabalho e pelo emprego, entre outros. Apresenta-se uma social-democracia de volta, mas com nova roupagem, e o terceiro setor como afirmação explícita.

O principal problema para o Estado democrático é o de sua legitimidade e esta só será reconquistada com a reforma administrativa que torne o Estado um administrador tão competente como uma grande empresa. O Estado democrático precisa “democratizar-se” e o fará, operando por delegação de poder, referendos, plebiscito, democracia direta nas localidades, transparências nos negócios públicos, em suma, por aumento da participação política com a estratégia de renovação e de incentivo à formação de comunidades

solidárias, voltadas, sobretudo, para os problemas da criminalidade e da desagregação urbana.

Para operacionalização desta reforma democrática, busca-se ter como agentes os indivíduos e outros órgãos, que não o Estado. Esta reforma redirecionará o investimento social do Estado, estabelecendo equilíbrio entre risco, seguridade e responsabilidade, tanto individual quanto coletiva.

O Estado faz parcerias com organizações, principalmente as do terceiro setor, ou serviços, para a criação de empregos e se desobriga do salário-desemprego; com organizações de saúde e se desobriga da saúde pública gratuita; com organizações de educação e se desobriga da educação pública gratuita.

Assim, o Estado, por meio das parcerias, “investe no capital humano” (com empregos, saúde e educação) e se desobriga de pagar diretamente os benefícios, coibindo a preguiça, a ignorância, a doença, a imundície, a safadeza e outros males sociais. Neste contexto, as comunidades não são vistas como pólos de auto-organização social, nem como contrapoderes sociais em relação ao domínio estatal puro, nem muito menos como formas de expressão de classes sociais e dos grupos, e, sim, como estratégia estatal para transferência de responsabilidades, estratégia que se apóia na suposição de que as comunidades são aspectos do multiculturalismo e da necessidade do renascimento do espírito cívico.

E, dessa maneira, passa a excluir, sem danos aparentes, a idéia de um vínculo necessário entre justiça social e igualdade socioeconômica, e, como consequência, a desobrigar o Estado de lidar com o problema da exclusão e da inclusão de ricos e pobres, pois a exclusão de ambos desestabiliza os governos e a inclusão de ambos é impossível.

Em síntese, não defendemos que as ONGs ocupem um espaço para justificar a omissão do Estado, mas, sim, que sejam instrumento de fortalecimento da democracia.

No Brasil, as ONGs começaram a ganhar mais visibilidade a partir da Constituição de 1988 e da criação dos Conselhos. Nos finais dos anos 80, as ONGs começaram a ver a grande imprensa registrando sua existência, especialmente nas colunas especializadas em política nacional. Todavia, foi na *ECO-92 – Forum Global* que aconteceu uma grande cobertura feita por jornais, revistas e principais canais de televisões do país. Para Landim (1993:25):

Existindo a categoria para a mídia, passam então a existir para o grande público essas organizações até então desconhecidas, designadas por um estranho nome que define por negação, no qual podem, em princípio, caber muitas coisas diferentes.

Apesar de não estarem vinculadas ao governo, são públicas, não estatais, porque se dedicam às causas e aos problemas sociais; não têm como objetivo o lucro, mas o atendimento das necessidades da sociedade. O trabalho dessas organizações é financiado por agências de cooperação nacional, internacional, governamentais e não-governamentais, ou mesmo por outras ONGs, em função de projetos a serem desenvolvidos e por contarem com trabalho voluntário, o que aumentou a competitividade dos trabalhos.

Segundo Scherer – Warren (1992:303):

O termo ONG (que se identifica por uma negação: Não–Governamental) tem sido utilizado como um conceito bastante fluido, que permite incluir associações de natureza e fins muito diversos, desde que identificados como sendo não-governamentais e sem fins lucrativos. Porém, quanto ao primeiro aspecto há alguma imprecisão. Há associações que recebem algum apoio governamental (infra-estrutura, financeiro etc.).

Qualquer que seja a organização envolvida em um processo de desenvolvimento, a primeira preocupação é saber como é que os recursos, que são extremamente limitados para as necessidades globais de uma sociedade, podem ser alocados de uma maneira estratégica. É preciso ter a capacidade de encontrar parcerias oportunas e eficazes no desenvolvimento de um projeto.

As ONGs ainda apresentam dificuldades próprias de organizações novas; não são ainda organizações sólidas; não conseguiram estabelecer claramente a sua missão e cultura organizacional para construir um modelo administrativo, tecnicamente capaz de responder às necessidades do público alvo; não têm conseguido obter fontes permanentes de financiamento e definir como trabalhar dentro de determinada circunstância.

Segundo Landim (1993:29):

Ser “ONG”, nesse contexto de fronteiras certamente ambíguas, definia inclusões e exclusões, e as possibilidades de manipulações a que essa categoria se presta, quanto à identidade dos grupos envolvidos, tem aí um momento interessante de observação e análise.

Aumentando ainda as dificuldades, algumas vantagens fiscais que os financiadores de projetos sociais tinham, como exemplo abater no imposto de renda as doações feitas, foram recentemente canceladas. Com a diminuição dessas fontes de financiamento, aumentou a dificuldade para a capacitação técnica dos recursos humanos que trabalham em ONGs, que são na maioria das vezes voluntários, de muita boa vontade, entusiasmados, mas que não foram adequadamente preparados para gerenciar as organizações.

A preocupação inicial é fornecer às ONGs possíveis contribuições para que possam ser criticadas e utilizadas na elaboração de novos parâmetros, objetivando a melhoria do estilo de gestão para os gerentes, no acompanhamento dos projetos sociais, uma vez que os recursos financeiros e materiais são conseguidos à medida que ocorram a maturidade organizacional e a profissionalização.

Alertar os gestores das ONGs, de que a migração pura e simplesmente de estilos gerenciais das organizações públicas e privadas poderá não estar resolvendo eficazmente suas necessidades, uma vez que o ideal seria que os profissionais para trabalharem nessas organizações tivessem uma formação flexível, fossem administradores com perfis não tão rígidos e com facilidade de aceitar a diversidade e a criatividade. Estas necessidades indicam que os currículos das universidades precisam de reformulação; contudo, esse caminho é aparentemente longo. De acordo com Tenório (1998:10):

A formação de administradores (para atuarem em organizações públicas e privadas) deve ter como objetivo central sua adaptação à realidade que se apresenta. De formação de gerentes com pensamento rígido, devemos passar à formação de gestores públicos com pensamento estratégico e capacidade criativa.

As ONGs são estratégias para a construção da cidadania. Seu papel está em questionar, de forma contundente, buscando contribuir para a democratização de uma ordem nacional injusta e excludente, não ficando submetidas ao jogo de poder e às leis do mercado, e que, de acordo com Silva (1992:315), devem:

Contribuir para que a sociedade civil “desorganizada”, descrente dos aparatos formais da justiça e com uma experiência frágil da cidadania, possa, com atuação das ONGs, caminhar por formas novas de sociabilidade e guiar-se por outros valores, reconhecer nos diversos movimentos e entidades que interagem com as ONGs a diversidade e a pluralidade, respeitando as diferenças; enfim, repensar os modos de se “fazer” a democracia.

A participação do administrador de empresas nas ONGs é uma das formas de profissionalizar a relação entre as pessoas, criando e aplicando seus conhecimentos para resolver problemas particulares das organizações. A participação das pessoas ligadas às ONGs é considerada relevante para a construção de uma nova sociedade. Os processos educacionais, de conscientização, de desalienação ganham importância, mesmo que com metodologias diferentes.

Por outro lado, as agências financiadoras avaliam os projetos sociais das ONGs, considerando os resultados apresentados em relação aos objetivos imediatos propostos, por métodos quantitativos e/ou qualitativos, sendo que a cobrança é sobre a eficiência.

Dessa maneira, o papel do administrador nas ONGs passa a ser importante, pois ele estará considerando como parte essencial de seu trabalho a inclusão de metodologia e técnica que desenvolvam a questão de reestruturação e democratização real do poder dentro das ONGs e a relação delas com os órgãos governamentais.

Na área social, as ONGs são consideradas novo espaço para o mercado de trabalho. Com a significativa redução mundial do nível de empregos no primeiro e segundo setor, ou sejam, público e privado, ocasionado principalmente pelo avanço da tecnologia, o terceiro setor é que empregará boa parte desses profissionais. Segundo Rifkin (1995:263):

O Terceiro Setor, também conhecido como setor independente ou voluntário, é o domínio no qual padrões de referência dão lugar a relações comunitárias, em que doar do próprio tempo a outros toma o lugar de relações de mercado impostas artificialmente, baseadas em vender-se a si mesmo ou seus serviços a outros.

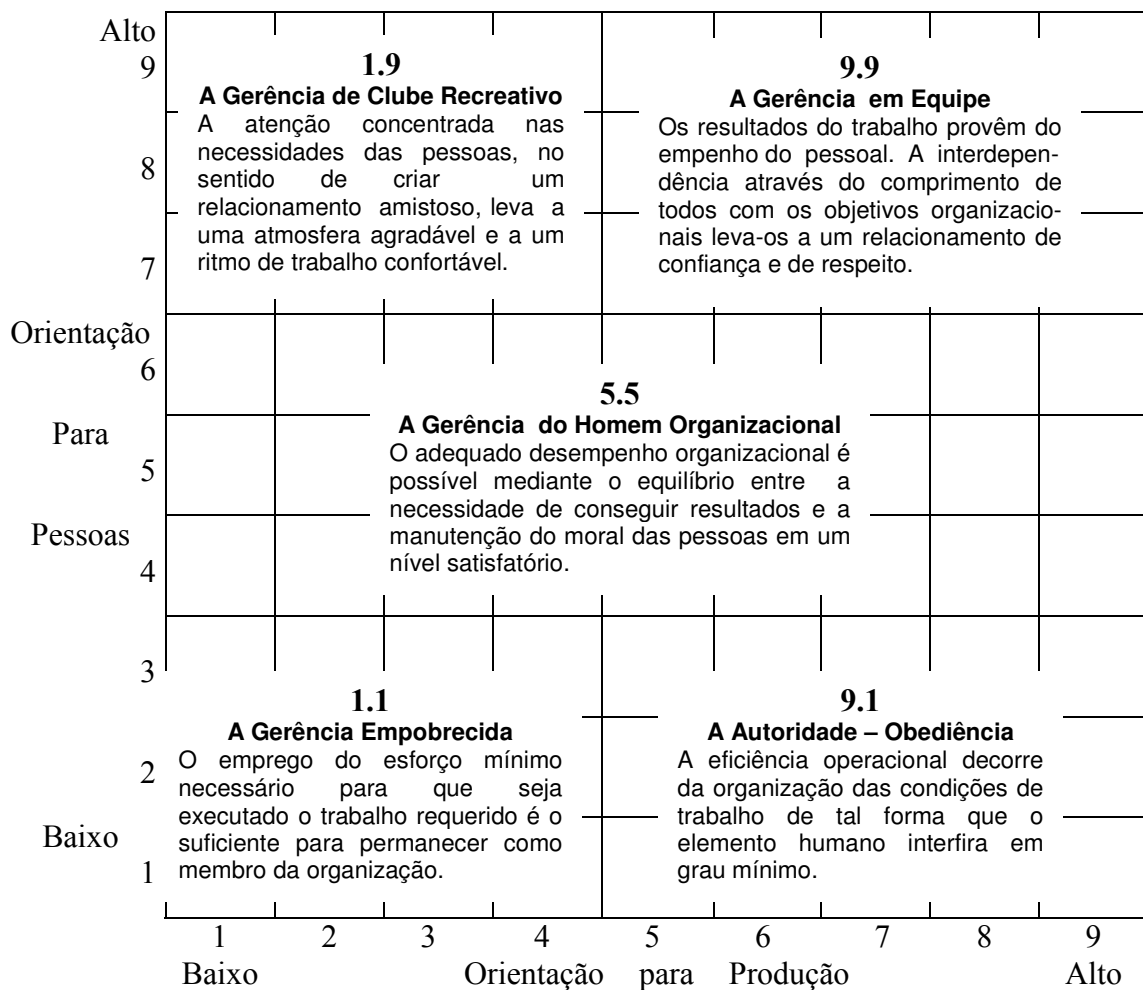
Dentro desse contexto de exclusão social, as ONGs assumem um papel fundamental na conquista e garantia dos direitos sociais para com a maioria da população excluída.

5 METODOLOGIA

Para identificar o estilo gerencial dos gestores das ONGs de atendimento direto pesquisadas neste trabalho, optou-se pelo modelo “O *Grid* Gerencial” de Robert Blake e Jane Mouton (1997). Os estilos são definidos com base na orientação para as pessoas e para a produção, tendo por detrás a força das premissas de um determinado estilo gerencial.

Essas duas orientações interagem numa escala de nove pontos, onde um (1) é a orientação mínima, nove (9) a orientação máxima e cinco (5) a média, exprimindo diversos níveis de estilos. O modelo utiliza um eixo vertical e um eixo horizontal, cada um deles com uma escala de um (1) a nove (9), sendo que o eixo vertical representa o “interesse pelas pessoas” e o eixo horizontal o “interesse pela produção”. Lendo-se primeiramente no eixo horizontal e depois para cima no eixo vertical, os números atribuídos a um determinado estilo indicam a ênfase que esse estilo coloca na produção ou nas pessoas, conforme pode ser visualizado na figura 1 a seguir:

Figura 1 - GRID GERENCIAL



Fonte: Blacke e Mouton (1997)

O estilo do gestor é resultante da combinação dessas duas orientações e como exemplo tem-se: 9/1 (número 9 na coluna horizontal e número 1 na coluna vertical), ou seja, prioriza a produção em detrimento às pessoas, o que é diferente de priorizar as pessoas e não a produção, correspondente ao estilo 1/9. Na primeira combinação, o objetivo é que as pessoas se envolvam no trabalho e se esforcem com entusiasmo para alcançar os objetivos da organização, enquanto que, na segunda, o objetivo é que as pessoas sejam “felizes”.

6 CONCLUSÃO

As reflexões resultantes das análises deste trabalho de pesquisa propiciaram algumas interpretações que serão colocadas como conclusões, mas podem constituir pontos de partida para novas investigações sobre o tema.

Considerando as ONGs, particularmente as duas escolhidas como objeto de estudo e pesquisa, é urgente a necessidade de acelerarmos nossos conhecimentos sobre essas organizações, para podermos subsidiar seus gestores na busca de maior eficácia nos projetos sociais. Eles têm, na prática, um estilo de gestão próprio, baseado nas suas realidades, mas que, por falta de melhores estudos, ainda não foram devidamente identificados.

A aplicação indiscriminada de métodos e técnicas importados do 1º e 2º Setor para o 3º Setor vem gerando uma série de prejuízos para as organizações e, de certa maneira, desqualificando a eficácia das práticas de intervenção nas comunidades.

Não podemos acreditar em nossas ações junto às ONGs, se não estivermos plenamente seguros quanto ao conhecimento de sua realidade organizacional e de suas propostas de trabalho. É importante salientar que o trabalho nestas organizações deve ser orientado para

a pesquisa-ação que, ao mesmo tempo, possa revelar a estrutura e a política organizacional e oferecer alternativas e condições para soluções efetivas dos problemas diagnosticados.

Este procedimento tem-se mostrado particularmente eficiente no desenvolvimento de trabalhos com comunidades, onde as peculiaridades dos problemas encontrados e o desconhecimento dessa realidade exigem, por parte dos atores deste processo, um esforço maior de conhecimento, o que, na verdade, dar-se-á ao longo do tempo, na medida em que o trabalho com as comunidades sugerir revisões sobre o planejamento dos projetos sociais e, com isto, permitir reflexões sobre o desempenho do papel dos gestores.

A curiosidade pelo saber e o entusiasmo pela prática serão de grande valia para o desenvolvimento profissional e pessoal. Uma preparação teórica será bastante importante, pois, atualmente, o autodidatismo é a solução mais viável encontrada pelos gestores dos projetos sociais. A troca de informações entre os atores desses projetos, além de discussão e de uma análise crítica em torno das experiências realizadas e vivenciadas, serão muito importantes para o aprimoramento de gestores. O conhecimento adquirido irá contribuir para a eficácia dos resultados, uma vez que uma grande parte atua em processos de mudanças e os comportamentos não se transformam unicamente por palavras, mas principalmente quando estimulados por ações.

Pela análise dos resultados obtidos nesta pesquisa, permitimo-nos inferir que ainda não é possível relacionar o estilo gerencial identificado do gestor com o resultado dos projetos sociais sob sua gerência, com a escolaridade formal e com a avaliação atribuída pelo Coordenador Geral da Organização. Apesar de alguns objetivos comuns entre as ONGs, tais como ações pautadas por valores da cidadania, do associativismo, da autonomia, da democracia, na ONG com a concepção de gestão religiosa, classificada como caritativa, os valores e as crenças do Coordenador Geral têm um grande significado, quando das definições dos objetivos e da forma de trabalho a ser desenvolvida pelos participantes das equipes de projetos.

Conforme descreve Reddin (1977), as condições de eficácia dos gestores que devem saber como ler a situação (sensibilidade situacional), bem como devem ter a habilidade de mudar a situação quando necessário (habilidade de gestão situacional). Desta maneira, para que um gestor seja eficaz, não é necessário simplesmente ter habilidade em usar uma alta ou baixa orientação para a tarefa ou para as relações ou, mesmo, saber usar qualquer estilo particular. O gestor eficaz precisa ter três habilidades: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e gestão situacional.

Os gestores de projetos sociais, que são vinculados a ONGs, coordenam equipes de projetos que são compostas por funcionários e também por voluntários e colaboradores que contribuem, com o seu trabalho, para que a ONG possa cumprir suas propostas. Estes voluntários e colaboradores colocam à disposição da ONG seus conhecimentos, sua experiência, sua habilidade e sua dedicação. Em troca, esperam satisfazer suas necessidades e atuar em um ambiente que respeite sua maneira de pensar e de ser, contribuindo para seu crescimento humano e profissional. Esses voluntários e colaboradores só permanecem na Organização se esta praticar padrões de conhecimento condizentes com suas crenças, valores e convicções, ou seja, eles devem comungar com as mesmas propostas definidas no planejamento da ONG.

Na ONG com a concepção de gestão técnica classificada como ambientalista, o corpo funcional é basicamente composto por advogados e arquitetos, adotando-se o caráter de associação, constituída de pessoas comprometidas com as lutas dos movimentos sociais, quer seja na qualidade de assessoria, de apoio, de pesquisa quer seja como liderança desses movimentos.

Para as ONGs, os resultados de projetos sociais têm, em relação às avaliações, outra escala de valor, uma vez que são considerados parâmetros significativos. Relacionando-se os resultados obtidos com os motivos pelos quais a Organização existe, ou seja, com suas finalidades internas e externas, é possível verificar se a mesma atinge seus objetivos e se satisfaz as necessidades de seus voluntários e colaboradores, dentro de padrões de comportamento compatíveis com crenças, valores e convicções.

Contrariamente, nas organizações que compõem o 1º e 2º Setor, são utilizados parâmetros econômico-financeiros para avaliar os resultados do desempenho empresarial, tais como: volume de vendas/faturamento, patrimônio econômico, retorno sobre investimentos, lucro, liquidez, qualidade, produtividade, gestão participativa, entre outros.

Não existe relação entre os estilos gerenciais encontrados e a classificação das ONGs pesquisadas. Assim, pessoas com estilos diferentes tendem a trabalhar em diferentes tipos de projetos sociais e de ONGs.

Não se podem relacionar, ainda, os estilos gerenciais encontrados e a escolaridade formal desses gestores; na duas ONGs pesquisadas, gestores com diferentes tipos de escolaridade formal receberam a mesma avaliação do Coordenador Geral da ONG, ainda que tendo estilos gerenciais diferentes.

Porquanto exista uma leve tendência para o estilo 5.5, considerado um gestor que mantém forte controle sobre a situação de trabalho, ao mesmo tempo que encoraja seus subordinados a tomar iniciativa, não se pode afirmar que este é o estilo dos gestores de projetos sociais, pois outros estilos também aparecem, ainda que em quantidade menor. Segundo os autores que desenvolveram o instrumento utilizado nesta pesquisa, os gestores podem assumir estilos diferentes, de acordo com a situação que estiverem vivenciando, e a mudança de estilo está relacionada à visão de cada gerente sobre a situação. Apesar de, aparentemente, apresentar-se uma certa identificação ente as duas ONGs com o estilo 5.5, é necessário ficar mais atento com alguns acontecimentos e elementos que existem na realidade administrativa dessas ONGs e que seriam perdidos, se analisássemos estes dados somente do ponto de vista dos instrumentos utilizados, uma vez que os mesmos foram elaborados para serem aplicados em Organizações que fazem parte do 1º e do 2º Setor.

A realidade das ONGs de atendimento direto, que têm por finalidade o atendimento de pessoas, mostra que este processo é complexo, visto que o estilo gerencial ideal, quando aplicado nessa realidade, não responde às necessidades e perde algumas peculiaridades,

como, por exemplo, as relações inter-subjetivas e sociais que a cada momento direcionam e redirecionam a vida e as ações da Organização.

O envolvimento das organizações do segundo setor no movimento de responsabilidade social, reforçou a importância dos investimentos por parte das empresas. E, a necessidade de parcerias com o terceiro setor, veio logo em seguida. As empresas perceberam que a gestão dos projetos sociais requer competências e conhecimentos bastante distintos e específicos. Desde a identificação, mais adequada, das estratégias sociais à sua implementação, gestão e monitoramento. Em estudo realizado em 2001 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), aponta que 59% das organizações empresariais no País realizam algum tipo de investimento social. As organizações não governamentais expressam uma forma de solidariedade que contribui para a construção da cidadania no Brasil. Espera-se que as pesquisas, os estudos e a participação da sociedade civil não as transformem em mais um mecanismo de garantia e reprodução do autoritarismo presente na sociedade brasileira.

Atualmente, as ONGs apresentam dois desafios: a não burocratização de suas ações, para que estas não se transformem em um braço dos interesses do Estado ou de outros grupos, e transformar o seu fortalecimento em uma ferramenta pedagógica de construção e de consolidação da cidadania, desencadeando processos de solidariedade emancipatória.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. *O Grid Gerencial III: a chave para a liderança eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CADASTRO DAS ASSOCIADAS À ABONG. *Ongs: um perfil*. São Paulo: ABONG, 1998.

CHAUÍ, Marilena. Fantasias da terceira via. *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 19/dez./1999, Caderno Mais!, pp. 4-10.

CURTY, Ana Luisa. Visão introdutória in *Gestores Sociais – textos de apoio*. São Paulo: s/nº, pp. 1–15, 1998.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos sociais in *Gestores Sociais – textos de apoio*. São Paulo: s/nº, pp. 55–82, 1998.

DRUCKER, Peter F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 4ª ed.. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Rubens César. O que é o terceiro setor? In: *3º Setor - desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: GIFE, Paz e Terra, 1997.

_____. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERREIRA, José Maria Carvalho, SCHERER-WARREN, Ilse, (orgs.). *Transformações Sociais e Dilemas da Globalização: um diálogo Brasil/Portugal*. São Paulo: Cortez, 2002.

HELLER, Robert. *A gestão de A a Z*. Lisboa: Presença, 1989.

_____. *Os novos gestores*. Lisboa: Presença, 1988.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates (coord.). Brasil e a nova ordem internacional. *Anais do IX Congresso Nacional dos Sociólogos*. São Paulo: SINSESP, 1994.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais – um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.

LANDIM, Leilah. *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome*. Rio de Janeiro, 1993, 410p.. Tese de Doutorado em Antropologia Social, Museu Nacional e Universidade Federal do Rio de Janeiro.

MILIONI, B., TOLEDO, Flávio de. *Dicionário de recursos humanos*. 3ª ed. rev. e ampl.. São Paulo: Atlas, 1994.

MORIN, Edgard. *Os meus demônios*. Portugal: Europa-América, 1995.

NEDER, Ricardo Toledo. As ONGs na reconstrução da sociedade civil no Brasil. In: *Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado*. São Paulo, 1998. pp. 1-8.

REDDIN, W. J. *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas, 1977.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHERER – WARREN, Ilse. Organizações Não-Governamentais na América Latina: seu papel na construção da sociedade civil. Sociedade Civil: organizações em movimentos. In: *São Paulo em Perspectiva*, v. 8, pp.6-14. São Paulo: Revista da Fundação Seade, 1994.

_____. Trajetória das ONGs na América Latina – anotações de pesquisa. In: JUNQUEIRA, Luciano A. Prates (coord.). Brasil e a nova ordem internacional. *Anais do IX Congresso Internacional dos Sociólogos*. São Paulo: Sinesp, 1992.

SILVA, Ana Amélia da. Do privado para o público: ONGs e os desafios da consolidação democrática. In: JUNQUEIRA, Luciano A. Prates (coord.). Brasil e a nova ordem

internacional. *Anais do IX Congresso Internacional dos Sociólogos*. São Paulo: Sinesp, 1992.

SOUZA NETO, João Clemente de. *Criança e adolescente abandonados: estratégias de sobrevivência*. São Paulo: Arte Impressa, 2001.

_____. *A trajetória do menor a cidadão: filantropia, municipalização, políticas sociais*. São Paulo: Arte Impressa, 2003.

SPOSATI, Aldaiza, FALCÃO, Maria do Carmo, FLEURY, Sônia Maria Teixeira. *Os direitos (dos desassistidos) sociais*. São Paulo: Cortez, 1989.

_____ e Outros. *A assistência na trajetória das políticas sociais brasileiras: uma questão em análise*. São Paulo: Cortez, 1987.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégia de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. (coord.). *Gestão social: metodologia e casos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

_____. (coord.). *Administração de projetos comunitários: abordagem prática*. São Paulo: Loyola, 1995.