

**Ensino e Pesquisa em Administração:
uma aplicação no Terceiro Setor**

Ivan Antônio Pinheiro; Doutor em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001; vinculado a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas.
Endereço: R. Washington Luiz, 855 s/444 , Gasômetro, 90010460-Porto Alegre, RS-Brasil
Telefone: (51) 33163822 Fax: (51) 33163991
E-mail: iapinheiro@adm.ufrgs.br

Resumo

Este trabalho combina dois temas: o Terceiro Setor e o ensino e a prática de Administração. Um objetivo é contribuir para abreviar o tempo de aprendizagem de outros que seguirem a trilha das atividades combinadas de ensino, pesquisa e extensão; outro é ampliar o número dos que se interessam por estudos que levem a práticas de gestão mais apropriadas às singularidades do Terceiro Setor. Para tanto, foi desenvolvida uma disciplina no Curso de Administração através de um trabalho exploratório cujo problema foi focado a partir de uma perspectiva qualitativa. Os resultados desse experimento são analisados desde os primeiros contatos com as entidades do Terceiro Setor até a aplicação de práticas de gestão pelos estudantes de uma disciplina específica. O artigo evidencia alguns aspectos importantes que maximizam os resultados da interação entre estudantes e entidades.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Ensino de Administração; Gestão.

Abstract

This paper combines two themes: the Third Sector and the teaching and practice of Management. One objective is to contribute to abbreviate the learning time of those who will follow the trail of the combined activities of teaching, researching, and extension; another is to increase the number of those interested in studies that lead to management practices more appropriated to the singularities of the Third Sector. To achieve these goals, a discipline has been created in the Undergraduate Course of Administration consisting of an exploratory work which had its focus based on a qualitative perspective. The results of this experiment are analyzed since the first contacts with the entities of the Third Sector, up to the application of management practices by the students of that specific discipline. The article highlights some important aspects that maximize the results of the interaction between students and entities.

Key words: Third Sector; Management Education; Management.

Introdução

Se, originalmente, as atividades do Terceiro Setor eram vistas como estranhas à polaridade entre o público e o privado, ou, dito em outros termos, entre o Estado e o Mercado, hoje o mesmo já não pode ser dito, pois, em razão do crescimento experimentado nos últimos anos, trata-se de área que já reúne muitos estudos e pesquisas. Todavia, quando a análise se debruça sobre as realidades nacionais, observa-se que no Brasil esse ainda é um campo de estudos a ser explorado.

Inicialmente dedicado às atividades mais simples, custeadas pela filantropia e por isso surgidas da espontaneidade e dependentes da participação voluntária, atualmente esse setor da economia revela uma grande complexidade: instituições com os mais variados formatos jurídicos atuando em áreas também diversas. Quais são os motivos desse crescimento? As análises e as respostas, se por vezes se alternam, propondo-se mutuamente exclusivas (provavelmente por motivações, antes de tudo, ideológicas), por vezes também combinam elementos oriundos de dois pólos: o dos que acentuam os efeitos perversos do mercado, e que por isso devem ser mitigados, e o dos que vêem na raiz desse crescimento as falhas do poder público no atendimento das demandas da sociedade. As evidências empíricas apontam que ambos os pólos – Mercado e Estado -, têm uma parcela da razão, daí os encaminhamentos e as soluções para os problemas hoje enfrentados pelo Terceiro Setor, inclusive os de gestão, estar sendo buscados tanto no Primeiro, quanto no Segundo Setor, divisão que de resto também caracteriza o ensino de Administração, historicamente também polarizado: Administração Pública x Privada.

Feitas estas considerações preliminares, este trabalho combina dois temas: o Terceiro Setor e o ensino e a prática de Administração. A questão motivadora do estudo foi um duplo reconhecimento: 1) da importância atual e futura do Terceiro Setor, no Mundo e no Brasil; e 2) do espaço, ainda modesto, que ele ocupa no currículo regular dos Cursos de Graduação em Administração de uma das maiores e melhores Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras: a Escola de Administração da UFRGS (EA-UFRGS). Cabe esclarecer que, por motivos diversos, como apontam Salamon (1998), Fischer e Falconer (1998), entre outros, essa limitação - a do ensino e pesquisa sobre o Terceiro Setor -, é geral entre as IFES brasileiras. Portanto, metodologicamente, este é um trabalho exploratório cujo problema é focado a partir de uma perspectiva qualitativa.

Destarte, o objetivo principal deste artigo é relatar, bem como apresentar para a comunidade, os resultados e a avaliação parcial de um projeto ainda em andamento que combina atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de Administração tendo como objeto de estudo o Terceiro Setor. Evidentemente que o objetivo não se esgota no simples relato, mas, ao fazê-lo, destacando os erros e acertos já cometidos, pretende-se: 1) contribuir para abreviar o tempo de aprendizagem de outros que seguirem a mesma trilha, bem como 2) ampliar o número dos que se interessam por estudos que levem a práticas de gestão mais apropriadas às singularidades do Terceiro Setor.

1 O Terceiro Setor (TS)

O crescimento do TS é uma realidade no mundo inteiro (MARTINS, 1998), em países desenvolvidos, nos em desenvolvimento, nos mercados emergentes; o seu

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

crescimento é também independente das formas de governo, pois se verifica tanto nos Estados de regime democrático quanto nos de regime autoritário.

Operando nas lacunas deixadas pelo Estado ou pelo Mercado, as suas unidades básicas de análise são as denominadas Organizações Não-Governamentais (ONGs), entidades que atuam nas mais diversas áreas: desenvolvimento econômico local, proteção ao meio-ambiente, defesa dos direitos civis, entre outras; algumas de caráter laico, outras religiosas, havendo também, ao lado das que levantam bandeiras políticas, as apolíticas. Rafael (1997, p. 94) informa que o TS é “[...] gênero do qual são espécies todas as sociedades sem fins lucrativos, quais sejam: as fundações, as associações, as escolas particulares, os institutos, as cooperativas, os clubes de recreação, os clubes de futebol, de basquete, etc.”, observando-se, portanto, uma grande heterogeneidade estrutural no seio dessas organizações. Excessivamente ampla, a definição do autor contrasta com o senso comum que associa as atividades do TS ao atendimento aos mais carentes, por vezes denominados de excluídos (do exercício da cidadania), quando não em situação de risco iminente, a exemplo dos dissidentes políticos. Salamon (1998, p. 6) acrescenta que os “sérios problemas de definição conceitual combinam-se com o variado tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais nacionais”.

No Brasil, de acordo com o Art. 44 do Código Civil, “são pessoas jurídicas de direito privado: I - as associações; II – as sociedades; III – as fundações” (BRASIL, 2003), aplicando-se ao TS, apenas a primeira e a terceira figura, uma vez que, de acordo com o Art. 981 do mesmo Código, “celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados” (grifo nosso) - condições estranhas ao propósito, a estrutura e ao funcionamento das organizações que integram o Terceiro Setor. Ademais, infelizmente, neste amplo espectro têm surgido “entidades de fachada”, a exemplo das que se afirmam especializadas na intermediação de recursos, sobretudo os provenientes do setor público, mas que de fato promovem desvios limitando, senão anulando por completo, os objetivos e metas das políticas públicas, causando prejuízo ao erário e, a médio e longo prazo, minando a confiança que essas instituições adquiriram junto à sociedade.

O pequeno porte e a flexibilidade, entre outros aspectos, caracterizam a maioria das ONGs, todavia, “a manutenção da capacidade de atrair tanto a cooperação individual das pessoas quanto a contribuição expressiva das empresas permanece, até hoje, como um dos traços mais característicos do funcionamento do Terceiro Setor” (FISCHER e FALCONER, 1998, p. 13). Escrito em perspectiva histórica e sobre a realidade norte-americana, a afirmativa dos autores também se aplica ao Brasil, não podendo deixar de ser mencionado que já existem ONGs cuja estrutura se equipara à de uma corporação multinacional.

Em sua análise macro, Salamon (1998) aponta que quatro crises e duas mudanças revolucionárias convergiram tanto para limitar o poder do Estado quanto para o crescimento da ação voluntária organizada, isto é, do TS: as crises do (1) moderno *welfare state*; (2) do desenvolvimento econômico nos anos 80; (3) da degradação ambiental; e, (4) a crise do socialismo. No que tange às mudanças estruturais, o autor pontua a revolução nas comunicações e nas taxas de alfabetização e de educação. As crises são vistas como causas, enquanto que as mudanças são condições sem as quais o TS não teria registrado a expansão verificada, uma vez que a organização em redes, típica do TS (algumas virtuais, conectando pessoas situadas nas mais diversas

localidades) não pode, sem prejuízo da eficácia e da efetividade, prescindir das condições proporcionadas por essas mudanças.

Distinguindo-se pelo grau, os fatores identificados pelo autor se fazem presentes na maioria dos países, inclusive no Brasil; neste caso, além dos elementos comuns, o surgimento e o crescimento do TS se reveste de características próprias, ditadas pela história local, a exemplo da “politização”, observada por Fischer e Falconer (1998). Por oportuno, não é demais esclarecer que em razão da diversidade de instituições que integram o setor, qualquer generalização, a princípio incorre em erro; assim, quando se alude à presença de fatores ou características, se está, de fato, aludindo a algo que é presente em muitos casos.

Por fim, em meio à miríade de entidades, quanto à forma e à finalidade, que integram o TS, este trabalho tem o foco dirigido para aquelas que, genericamente, cuidam dos desassistidos, das populações que não figuram na agenda positiva e de prioridades, nem do Estado, nem do Mercado (embora o Primeiro Setor não reconheça o contraste do discurso político - que acentua as políticas sociais -, frente à prática - as alocações orçamentárias -, conduz a esse entendimento). Essa delimitação se revela necessária uma vez que as características encontradas nessas ONGs, a exemplo das estruturas e recursos, constituem um quadro de referência distinto daquele existente em um clube de futebol ou em uma agremiação política, o qual, por sua vez, configura a natureza dos problemas nelas encontrados, em particular os de gestão, bem como as possibilidades de resolvê-los. Um último esclarecimento: as entidades objeto deste estudo, à exceção de uma, podem ser consideradas pequenas, não tendo ainda passado pelo processo de burocratização referido por Martins (1998) e tampouco se defrontam com os problemas de governança analisados por Mendonça e Machado Filho (2004).

2 A Gestão das ONGs (Terceiro Setor)

Enquanto a força motriz das organizações produtivas é o objetivo, de regra, expresso na forma de lucro, nas Associações e Fundações, de regra, é o altruísmo. Se, por um lado, o esforço individual, abnegado e voluntário, apresenta vantagens sobre o trabalho contra remuneração e prêmios, por outro, possui limitações e desvantagens. Na balança das vantagens se somam, entre outras: 1) a motivação elevada e natural dos envolvidos, isto é, sem a necessária contrapartida de prêmios por superação de metas, etc.; 2) a ausência de pressões competitivas e, principalmente, os seus efeitos perversos quanto à manutenção do clima organizacional e, por conseguinte na consecução dos objetivos; e, 3) a menor burocratização das estruturas e processos. É sabido o esforço (e custo!) arcado pelas empresas com o intuito de motivar seus empregados (por vezes referidos pelo eufemismo de “colaboradores”), bem como para mitigar os males decorrentes da competição sem limites (AKTOUF, 1996).

Ademais, se as estruturas *ad hoc*, tão freqüentes no TS, superam as burocráticas em inúmeros aspectos, não se pode perder de vista que as burocracias constituem o eixo central dos outros dois pólos com os quais o TS não somente se relaciona, como deles, em grande medida depende - o poder público e as organizações corporativas. À guisa de exemplo, há exigências referentes à documentação, à formalização de procedimentos e à guarda de registros e manutenção de controles que o setor público requer para que se processe o repasse de recursos ao TS (via Contratos de Gestão, Termos de Parceria, etc.), promovendo assim, a chamada publicização dos serviços públicos não exclusivos do Estado. Estas exigências não são menores quando se trata do financiamento dessas

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

entidades pelo setor privado, uma vez que para auferir dos benefícios da renúncia fiscal, bem como para capitalizar a promoção através da mídia, as empresas devem manter registros contábeis rígidos e transparentes, conforme exigidos por lei. Por outro lado, nem sempre o colaborador voluntário reúne as qualificações pessoais e profissionais necessárias ao bom desempenho da tarefa que, se não lhe é confiada, é a necessária e, por vezes, ele é o único disponível para realizá-la. Por fim, como saber se o serviço prestado está a contento e melhorando sem um sistema, rústico que seja, de indicadores de gestão?

Portanto, paradoxalmente, as mesmas condições, vistas como vantagens, também podem ser alinhadas como desvantagens à sustentabilidade e ao crescimento das ONGs.

3 O Projeto Gestão & Sociedade

O Projeto de Extensão Gestão e Sociedade, se considerada a fase de planejamento, vem sendo desenvolvido deste o primeiro semestre de 2003, e tem por objetivos principais: 1) aumentar a eficiência e a eficácia das ações administrativas desenvolvidas nas organizações [do Terceiro Setor] participantes em cada etapa e, 2) desenvolver o capital social dessas organizações. Ademais, embora os estudos preliminares e o prognóstico sugerissem que as organizações estudadas seriam carentes de conhecimento na área da gestão, não era assim tão claro a natureza das atividades onde essas carências se manifestariam. Destarte, desde o início, identificar as áreas de carências se constituiu, também, em um dos objetivos do projeto, aliás, o primeiro a ser realizado (maiores detalhes sobre a problematização, as justificativas e os demais objetivos do projeto podem ser encontrados em Extensão, 2003) .

3.1 A Primeira Etapa

A primeira etapa, realizada no segundo semestre de 2003, teve como objetivo identificar as áreas, bem como as atividades que um acadêmico de Administração poderia desenvolver atuando nas organizações do Terceiro Setor. As atividades de campo contaram com a participação de uma bolsista de extensão, aluna do 5º. período, que desenvolveu as suas atividades em três creches comunitárias, a primeira indicada por uma ONG local - a Parceiros Voluntários -, e as demais por indicação da primeira. As atividades de campo duraram dois meses, em horário livre observando a rotina das três entidades parceiras.

Os ensinamentos proporcionados por esta etapa foram valiosos, tendo orientado os passos subseqüentes. Em primeiro lugar, em nenhuma das três organizações foi percebido que a expressão “auxílio” teria outro significado que não fosse: (1) o da disponibilidade de “mão-de-obra” voluntária na forma de hora/trabalho alocada na atividade fim da entidade ou, (2) a oferta direta de recursos - financeiros ou não. Especificamente, foi observado que não é claro para os dirigentes das entidades estudadas que as técnicas e as ferramentas de gestão podem trazer valiosa contribuição no sentido da racionalização dos sempre escassos recursos de que dispõem.

Além de identificar as áreas mais carentes, isto é, aquelas propícias à intervenção de um acadêmico de Administração (O&M, controles financeiros, de estoque, treinamento - principalmente em aplicativos de informática -, entre outros), nesta primeira fase também foi observada a possibilidade de vir a ser desenvolvida uma

ação multidisciplinar, uma vez que alguns dos problemas identificados eram mais próximos das competências dos acadêmicos de Contabilidade (Elaboração de Balanços, Prestações de Contas de Recursos Conveniados, etc.), dos de Engenharia e Arquitetura (pequenas reformas), da área do Direito (elaboração de contratos), além da Informática já citada.

Por fim, acredita-se que o pouco tempo de permanência em cada organização não tenha permitido à bolsista um maior envolvimento com as rotinas e com as próprias pessoas (algumas voluntárias e com horário também irregular), o que veio a dificultar que ganhasse a confiança dos colaboradores, resultando em dificuldade para a obtenção das informações necessárias à implementação de algumas ferramentas básicas de gestão, a exemplo de um Fluxo de Caixa e de um Controle de Estoques pois, na maioria das vezes, estavam centralizadas na figura do dirigente – o proprietário.

3.2 A Segunda Etapa - Preliminares

A segunda etapa do projeto, ora analisada, foi planejada não só para superar os obstáculos surgidos na etapa precedente, como também para que, efetivamente, as potencialidades dos acadêmicos, frente às necessidades das entidades parceiras, originassem, senão ações, planos para ulterior implementação.

3.2.1 Procedimentos Utilizados na Seleção das Entidades Parceiras

Mais uma vez recorreu-se à ONG Parceiros Voluntários (PV) para que indicasse as entidades parceiras. Admitindo que na etapa anterior não tivesse ficado claro para as entidades qual era o objetivo do projeto, bem como as condições mínimas para a sua realização, foi solicitado que a PV fizesse uma pré-seleção entre as entidades do seu cadastro, observando os seguintes critérios: 1) que as entidades estivessem localizadas próxima à EA-UFRGS, facilitando o acesso aos participantes; 2) que as entidades deveriam estar dispostas a ceder todas as informações necessárias para que os alunos desenvolvessem os seus trabalhos; e, 3) que houvesse o pleno entendimento por parte das entidades que o aluno, enquanto integrante do projeto, não se envolveria com as suas atividades fins, à semelhança de um voluntário, mas sim, que lá estaria para diagnosticar, sugerir e, se possível, implementar e desenvolver técnicas e ferramentas para melhorar a gestão da instituição. Cinco, dentre as sete entidades indicadas, participaram da segunda etapa:

1. Instituto de Acesso à Justiça: o IAJ, fundado em 2002, tem por missão dedicar-se à efetivação dos direitos fundamentais para a população social e economicamente vulnerável através do trabalho conjugado, multidisciplinar, voluntário e gratuito; o seu ponto de partida é a Advocacia Solidária na área criminal e infracional do adolescente;
2. Fundação Brasileira da Síndrome do X-Frágil: A FBS do X-Frágil, foi criada em 1999 por iniciativa de um grupo de pais na cidade de Porto Alegre. Sem fins lucrativos, tem como objetivo principal informar a comunidade médica e a sociedade em geral sobre a existência desta síndrome, seu diagnóstico, tratamento e aconselhamento genético. Congrega, apóia e auxilia pessoas e famílias afetadas pela Síndrome do X-Frágil. Para o desenvolvimento das suas atividades conta com a participação de profissionais, estudantes e voluntários das áreas da saúde e da educação;

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

3. Federação das Mulheres Gaúchas: a FMG é uma ONG que reúne lideranças femininas provenientes de todos os segmentos (comunitário, político, ambientalista, sindical, estudantes, profissionais, liberais, professores, e donas de casa), de forma suprapartidária, portanto com ampla representatividade. Está presente e organiza associações femininas nas vilas, bairros e municípios de todo o Estado. Procura assegurar a participação da mulher em igualdade de condições na sociedade atual.
4. Fundação de Apoio ao Egresso do Sistema Penitenciário: a FAESP é uma entidade criada em 1998 para ser a referência de apoio e estímulo ao egresso penal para a sua reintegração produtiva na sociedade através da busca de alternativas de empregabilidade; e,
5. Programa de Assistência à Mulher Apenada: o PAMA presta assistência jurídica na área civil e familiar às apenadas recolhidas à Penitenciária Feminina Madre Pelletier. Procura oportunizar o acesso a informações sobre direitos humanos, garantias pessoais, elevação da auto-estima e a capacitação laborativa das apenadas.

Por motivos diversos as outras duas declinaram de participar; todavia, uma sexta veio a ser integrada ao grupo: a Associação *Junior Achievement* (AJA) - a mais antiga organização de educação prática em economia e negócios do mundo. Criada nos Estados Unidos em 1919 por Horace Moses e Theodore Vail, presidentes da Strathmore Paper Co. e da AT&T, respectivamente, é uma fundação sem fins lucrativos mantida pela iniciativa privada. No Brasil, a AJA atua há 10 anos e em 15 Estados. O objetivo da instituição é despertar o espírito empreendedor oferecendo programas a estudantes dos ensinos Fundamental e Médio por meio de parcerias envolvendo escolas e voluntários.

Após o convite realizado por telefone, quando foram esclarecidos os objetivos, os procedimentos e o grau de comprometimento de cada um dos parceiros, fez-se uma reunião com cada uma das entidades. Participaram dessas reuniões o coordenador do projeto, o bolsista auxiliar e, de regra, os dirigentes das entidades, aliás, as dirigentes, pois todos eram mulheres.

3.2.2 Procedimentos Utilizados na Seleção dos Alunos

Administrativamente, o projeto foi oferecido na forma de uma disciplina de 4 (quatro) créditos – Tópicos Especiais em Recursos Humanos, 60 horas/aula distribuídas em dois encontros semanais. Havia a alternativa de oferecê-lo como uma Atividade Curricular Complementar (ACC); todavia, optou-se pela forma de disciplina em razão: 1) da falta de cultura interna (docentes e discentes da EA-UFRGS) em participar de Projetos de Extensão, a exemplo do que ocorre na Universidade Federal da Bahia (UFBA, 2003); bem como, 2) a necessidade de oferecer aos alunos uma garantia, uma vez que se a opção tivesse sido pela ACC, a atribuição dos créditos dependeria de requerimento submetido à Comissão de Extensão da Unidade e, tal fato, se percebido como risco, poderia comprometer o projeto pela ausência de participantes.

Um pré-requisito foi estipulado: ter cursado pelo menos seis semestres. Esta decisão foi tomada considerando que os alunos atuariam como efetivos “Consultores Sociais”, era necessário que já acumulassem créditos em disciplinas temáticas da área de gestão, bem como, idealmente, possuísem alguma experiência profissional.

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

O setor responsável foi instruído para somente aceitar as matrículas autorizadas pelo Coordenador do Projeto que, assim, pôde se reunir e esclarecer todos os interessados acerca dos objetivos e dos procedimentos da “disciplina”. A todos foi esclarecido que se tratava de um projeto experimental, portanto, ainda sujeito a aperfeiçoamentos. Originalmente previsto para acolher 10 (dez) alunos, ao final, 13 foram aceitos.

Em se tratando de uma disciplina, a avaliação ocorreria pela presença (acompanhada pelo bolsista auxiliar) e pela apresentação de quatro Relatórios (individuais) de Atividades, cujos conteúdos estão detalhados nas próximas seções.

3.2.3 As Entidades e os Alunos: o primeiro encontro.

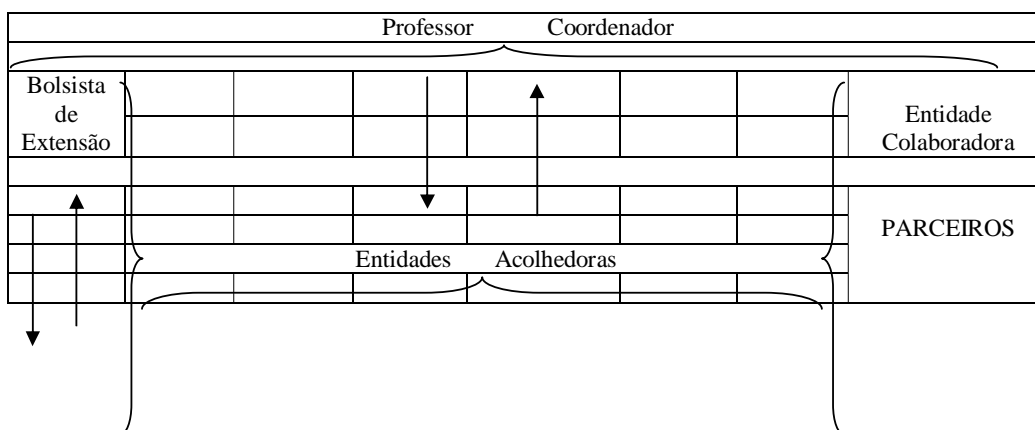
Após o contato com o Coordenador, as entidades foram visitadas pelo bolsista auxiliar com o objetivo de fazer um mapeamento físico (instalações, recursos, etc.), localizá-las na geografia da cidade, bem como colher informações que pudessem instruir dossiês individuais repassados aos alunos.

Foi também definido que os alunos atuariam em duplas, imaginando-se que assim se sentiriam mais confiantes, sobretudo porque teriam sempre próximo alguém para trocar opiniões, percepções, refinando as idéias e propostas frente aos problemas identificados.

O primeiro contato entre os alunos e as entidades se deu em uma reunião que contou também com a participação do coordenador e do bolsista. Na primeira parte, as entidades foram instadas a fazer uma breve apresentação dos seus objetivos sociais, sobre a estrutura de que dispunham e apontar um ou mais problemas de gestão que, a seu juízo, os alunos, enquanto acadêmicos de Administração, poderiam analisar e contribuir com algum encaminhamento para a solução. Aos alunos foi solicitado que na apresentação destacassem a sua área de concentração (marketing, finanças, etc.), semestres já cursados, experiência profissional, entre outros aspectos julgados relevantes. Na segunda metade do encontro, em ambiente de *cocktail*, foi promovida a aproximação entre as partes, tendo sido orientado que à luz das apresentações, cada parte buscasse a sua contraparte no projeto, aquela que julgasse mais afim com os seus propósitos e objetivos pessoais.

A AJA acolheu apenas uma aluna, a que a trouxe para o projeto. Duas entidades acolheram três alunos em razão de o número de interessados ter superado as expectativas para a formação dessa primeira turma.

Esquemáticamente, a segunda etapa operou conforme mostrado na Figura 1. A maior proximidade do bolsista junto aos alunos resulta tão somente de uma dificuldade gráfica, uma vez que, de fato, ele atuou como elemento de coordenação junto a todos os parceiros.



	IAJ	X-FRÁGIL	FMG	FAESP	PAMA	AJA	VOLUNTÁRIOS
Alunos	3	2	2	2	3	1	

Figura 1: Atores e Relações da II Etapa do Projeto Gestão & Sociedade

3.3 A Segunda Etapa – Desenvolvimento, Dados e Análises

A Associação *Junior Achievement* (AJA) foi introduzida no projeto a pedido de uma das alunas que já tinha conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pela entidade e, em razão de ser conhecida de uma das dirigentes, tinha “as portas abertas”. Posteriormente, a AJA ofertou mais vagas para o projeto, mas estas não foram aproveitadas em razão de já ter expirado o período de matrícula na disciplina. O projeto previa que alunos e entidades deveriam ser desconhecidos entre si, procurando-se com isto enfatizar o papel institucional, bem como assegurar condições iguais a todos os participantes do processo. Também para avaliar em que medida essa exigência era, de fato, necessária foi admitida a exceção configurada pela AJA.

Para facilitar a troca de idéias (com vistas à solução de problemas) e o intercâmbio de experiências foram instituídas duas listas de *e-mails*, (efetivos *chats*): uma para os alunos e outra para as entidades acolhedoras, sendo que de ambas, participavam o coordenador e o bolsista. Contrariando as expectativas, a lista dos alunos foi muito pouco utilizada, e a das entidades nenhuma vez. Os motivos? Quanto às últimas, exceto no caso de uma delas, atribui-se à falta de cultura no uso dessa ferramenta, além do fato de uma das entidades não estar conectada à Internet. Já com relação aos alunos, o motivo da não utilização da lista é questão ainda em aberto e a ser esclarecida em estudos posteriores; todavia, em um encontro da Coordenação com os alunos foi verificado que os mesmos preferiam compartilhar de viva voz as suas experiências, uma vez que: 1) alguns se encontravam diariamente em tempo de aula, e 2) outros mantinham relacionamento de amizade que vinha desde o ingresso na Universidade, tendo, por isso, constituído outros canais, pessoais e informais, por onde melhor fluíam as trocas de informações. O fato de terem trabalhado em parceria talvez também tenha contribuído para um comportamento mais isolado e autônomo, cada qual se dedicando à sua entidade na crença de que os problemas ali encontrados seriam exclusivos.

Exceto pelo fato de a maioria ser do gênero feminino (10 alunas), a característica dominante no grupo de alunos era a sua heterogeneidade: jovens de 20 a 27 anos, cursando disciplinas do 7º ao 10º período, com experiência profissional diversificada, e provenientes das áreas que reúnem o maior número de matrículas na EA-UFRGS: Recursos Humanos, Marketing e Finanças.

O fato de os alunos estarem divididos entre o estudo, o trabalho, e alguns em fase de elaboração da monografia para a conclusão do curso foi, não obstante os cuidados, o responsável por uma das maiores dificuldades do projeto: a conciliação de agendas (conforme adiante será visto com maior detalhamento). Não que esta dificuldade tivesse sido uma surpresa, uma vez que, por ocasião do primeiro encontro entre os alunos e as entidades, houve um alerta no sentido de que esta questão fosse considerada como uma das variáveis a ser ponderadas para a escolha da parceria.

Ademais, não foi exigido dos alunos o rigoroso cumprimento de uma carga horária, à semelhança de uma disciplina tradicional, liberando-os - alunos e entidades acolhedoras -, para que chegassem a um acordo de mútuo interesse. Todavia, os cuidados não foram suficientes, tendo-se registrado reclamações recíprocas, algumas procedentes, outras não, a exemplo de um grupo que, uma vez realizado o diagnóstico, ao invés de comparecer na entidade acolhedora, desenvolvia as tarefas em casa ou no ambiente de trabalho.

3.3.1 O Primeiro Relatório – o de Expectativas (RE)

Um dos pontos que de pronto chamou a atenção, por simples que seja, foi o fato de que apesar das orientações, nem todos os alunos tiveram o mesmo entendimento, isto é, de que os relatórios deveriam ser individuais, sobretudo o primeiro: não fosse a disciplina em caráter experimental, esse fato teria reduzido a avaliação dos acadêmicos que, ao final, foram todos aprovados. O RE deveria ser escrito após a reunião de apresentação (ver seção 3.2.3), entregue antes da primeira visita à entidade e abordar pelo menos as seguintes questões: 1) O que é que você sabe sobre as organizações sem fins lucrativos?; 2) O quê é que você espera encontrar (ambiente, pessoas, recursos, necessidades, etc.)?; 3) Como espera contribuir utilizando os seus conhecimentos de Administração? ; e por fim, 4) Como você se sente frente a esse desafio?

Nem sempre as respostas se ativeram ao que foi explicitamente solicitado, havendo casos em que, ao responder uma das questões os alunos adentraram em outra(s); assim, a compilação apresentada a seguir é um recorte parcial e recombina algumas respostas.

Frente à primeira questão, alguns alunos revelaram pleno conhecimento sobre as organizações objeto do estudo, bem como a sua importância no ambiente urbano-industrial contemporâneo: “organizações [...] voltadas para as necessidades sociais não sanadas pelas ações governamentais”; “atuam, usualmente, em atividades ou questões negligenciadas pelo Governo e por empresas privadas, e que são estopins e geradores de violência urbana, degradação dos seres humanos e do meio-ambiente”. As declarações a exemplo de que “na verdade não sei muita coisa”; “conheço muito pouco ...” e “nunca tive contato com ONG na prática”, concorrem para o diagnóstico de que essas entidades, apesar de muito citadas, ainda são pouco estudadas.

As respostas sobre “o que espera encontrar?” foram variadas, abrangendo fatos objetivos, percepções e juízos de valor, alguns no plano emotivo:

“oportunidade de mais saber a respeito das organizações sem fins lucrativos”; “imagino encontrar inúmeras dificuldades ... pouca verba ... rotatividade de pessoas”; “liderança e controle dos voluntários ... não remunerados, não pode ser mandados ... gestores precisam ter cuidados ... para que eles não se irriem e deixem o cargo”; “um ambiente agradável, um pouco triste”; “acredito que os voluntários sejam pessoas amáveis e bem resolvidas”; “quanto às necessidades não faço idéia do que posso encontrar”; “não sei exatamente o que esperar”; “pessoas interessadas, dispostas e com vontade de fazer um mundo melhor”; “não deve haver controles muito rígidos ... desorganização ... nenhuma atividade de divulgação”; “recursos escassos e sem previsibilidade”; “falta de definição e de fluxos dos processos ... não devem existir funções bem definidas”; “ambiente informal e descontraído”; “necessidade de profissionalização”; “um lugar desorganizado”; “uma organização onde eu que imagino não tenha estrutura para manter profissionais capacitados para gestão”; “estas empresas são voltadas apenas para seus processos, objetivo maior. Assim, a administração da própria empresa fica para trás, ou nem mesmo existe falta de rotinas e procedimentos, desenho de cargos e tarefas especificadas por cargo e não por pessoa, falta de organização

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

com arquivos, livros da empresa ... histórico, falta de divulgação da entidade para captação de recursos, conseqüentemente, falta de recursos”; “uma organização constituída por todos os setores de uma empresa, mas em escala menor”; “recursos financeiros escassos”.

Apesar de nem todos terem clareza quanto às especificidades de uma organização do TS (note-se o emprego da palavra “empresa”), para alguns é certo que elas são dotadas de condições ímpares, que as distinguem, e quiçá, sejam necessárias ferramentas de gestão apropriadas ao caso. Nota-se ainda que o sentido de “carência”, sob variados aspectos, é dominante nas manifestações. À expectativa de as pessoas serem amáveis e “bem resolvidas”, contrasta com a preocupação em e como controlá-las, uma vez que atuam como voluntárias.

Quanto às expectativas acerca da contribuição de cada um para o projeto, foram colhidos os seguintes depoimentos:

“com métodos de gestão ... organização de agendas ... arquivos de dados ... sistemas de acompanhamento”; “análise sistemática, mais neutra”; “novo lay out”; “adaptar técnicas ... reduzir custos, melhorar processos”; “utilizando meus conhecimentos adquiridos na faculdade”; “reforçar a imagem e divulgação da organização”; “analisar a organização criticamente e identificar oportunidades de melhorias”; “aplicar técnicas utilizadas na empresa ... rotinas, padrões”; “ainda não tenho idéia”; “organização de arquivos físicos e de computador”; “é mais fácil para quem está de fora observar falhas e sugerir propostas de melhoria. O grupo acredita poder contribuir com idéias que melhor adaptem e integrem suas rotinas e procedimentos”; “desenvolvimento de alguns projetos, principalmente na área de Recursos Humanos, através dos quais eu possa aplicar os conhecimentos adquiridos nas faculdades por mim cursadas (Psicologia e Administração) e nas experiências profissionais que tive”.

A intenção de melhorar algo, como era de se esperar, domina as proposições, todas relacionadas ao emprego dos saberes adquiridos na academia ou na vida profissional. Chama também a atenção a percepção manifestada por alguns quanto à importância de uma leitura externa, talvez por isso mais neutra e isenta, e por isso qualificando a identificação e a análise dos problemas; ademais, a talvez necessária adaptação das técnicas aprendidas.

Conforme pode ser visto a seguir, as respostas à última questão (como você se sente frente a esse desafio?), todas francamente positivas, poucas vezes focalizaram o interesse próprio, tendo predominado o sentido da reciprocidade, ora restrita, com a entidade acolhedora, ora ampliada, a exemplo das citações que identificaram no projeto uma oportunidade de retribuir à sociedade pelo ensino “gratuito” que receberam. Pode-se dizer que os alunos incorporaram o “espírito do projeto”.

“experiência interessante ... motivado”; “expectativa positiva ... colocar em prática o que nós aprendemos ... contribuir com a sociedade”; “trabalho inovador na Escola de Administração”; “retribuir à sociedade ... oportunidade de estudar em uma instituição pública”; “confiança de que tudo pode ser melhorado ... nem tudo depende do dinheiro e sim de muita boa vontade”; “retribuir a sociedade o ensino que me foi proporcionado”; “acho que vai dar trabalho ... situação de responsabilidade”; “o fato de que somos alunos da Universidade Federal gera expectativas nas instituições”; “já tivemos cadeiras práticas, mas essa não é prática, essa é real”; “aprendizado que estarei adquirindo”; “muito empolgado”; “a principal expectativa é de que ocorra uma troca simultânea, o grupo adquirindo experiência e colaborando”; “colocar em prática o que foi aprendido até hoje, sem falar na chance de poder contribuir com a sociedade”; “muito motivada com a oportunidade de pôr na prática conhecimentos, fazer um diagnóstico organizacional, criar soluções, implantar

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

projetos na minha área de especialização que é Recursos Humanos e, ao mesmo tempo, poder ajudar uma organização que carece justamente de recursos humanos e financeiros”.

Por fim, chamou a atenção uma observação (sugestão? crítica?) de um dos alunos: “uma Universidade pública e gratuita deveria mesmo prestar esse serviço à sociedade que mantém a nossa Escola”.

3.3.2 Os Relatórios Intermediários

Além do Relatório de Expectativas, foram instituídos dois relatórios intermediários: o segundo, denominado de Relatório de Chegada, deveria ser escrito até duas semanas após a primeira visita à entidade acolhedora; o terceiro, duas semanas antes do encerramento do semestre, deveria consolidar as realizações do período. O segundo deveria abordar os seguintes tópicos: 1) o quê é que eu encontrei? 2) As minhas expectativas se confirmaram? 3) Quais as novas expectativas? 4) E agora, como eu me sinto?

Limitado pelo número de páginas destinado a um artigo, na seqüência, serão feitas breves considerações apenas sobre o segundo relatório, optando-se por reportar na próxima seção, e com maiores detalhes, o quarto relatório, este um produto resultante do Seminário de Encerramento do Semestre e que, por ser mais abrangente, reproduz elementos do terceiro.

3.3.2.1 O Segundo Relatório

Preliminarmente, apesar da estratégia de esclarecimento e de aproximação entre os alunos e as entidades, já neste segundo relatório pode ser percebida a importância das visitas enquanto instrumento didático a uma organização: “o que foi mais enriquecedor, até agora, foi compreender a dimensão e importância do [omitido] ... pois presta um serviço gratuito, de responsabilidade do Estado, a pessoas à margem da sociedade”. Até então este sentimento não havia sido expresso por nenhum dos participantes.

A característica descritiva foi o traço dominante nos relatórios. Se, em alguns casos, a carência de recursos foi uma das expectativas comprovadas (“não possui muitos recursos disponíveis”; “há muito o que fazer e faltam pessoas”; “não possui infraestrutura”), em dois casos foi motivo de surpresas: “fundos não faltam”; “a entidade possui bastante recursos financeiros”; “encontrei uma instituição melhor preparada do que esperava”.

No caso das entidades com carências, mas não somente nelas, alguns alunos identificaram as estratégias utilizadas para a superação dessas limitações:

“grande experiência e conhecimento ... compensam a falta de outros recursos”; “grau de instrução elevado, dando ar de seriedade ao trabalho”; “parcerias com moradores ... associações de bairro”; “as pessoas ... parecem encantadas com o trabalho desenvolvido”; “uma relação de amizade e intimidade suficiente para unir-se em prol do mesmo objetivo social”

Ademais, ao lado dessas estratégias, foram também identificados outros dois fatores que contribuem para o êxito: o foco e a experiência acumulada - “a organização aprendeu a ter foco, sabem bem o que precisa, tamanho e capacidade para suportar projetos, não se envolvendo e gastando tempo e dinheiro com ações que não trarão o resultado esperado”.

Por outro lado, na percepção dos alunos, as organizações que possuem recursos necessitam de maiores controles; diga-se, a propósito, que controle é uma das principais “preocupações” dos alunos, controles de toda ordem: de pessoas, de informações, de recursos financeiros, de tempo, etc. Embora não se disponha de elementos que autorizem uma avaliação mais completa, houve casos em que a preocupação com os controles se encerrava em si própria; já em outros, se fez acompanhar do claro entendimento do seu papel em todo o processo de gestão, contribuindo para a geração de novas informações, constituindo as métricas de avaliação, entre outras aplicações. Foi também percebido pelos alunos que o fato de algumas entidades adotarem a gestão de projetos financiados com recursos externos (alguns públicos), as obriga a ter controles mais apurados para a necessária prestação de contas; entretanto, se por um lado há disponibilidade de recursos vinculados aos projetos, por outro faltam recursos livres para aplicação na própria organização, o que foi visto como um risco à sobrevivência institucional.

Embora, regra geral, as expectativas positivas não tenham sido revistas, um caso chamou a atenção: “é necessário verificar quão forte será a resistência dos membros [aluno(a) referindo-se às mudanças que antevia como necessárias]”.

Concluindo, enquanto alguns observaram que a organização “possui uma divisão hierárquica bem definida”, outros afirmaram que “não conseguiram nos explicar direito como realmente funciona a estrutura hierárquica da empresa [sic]” ou observaram a “falta de um organograma definido”; se, em alguns casos “as pessoas possuem papéis claros e contribuições objetivas”, em outros, “ainda não possuem funções bem definidas, o que muitas vezes gera sobrecarga, podendo até gerar falhas”. Esses depoimentos, entre outros, alguns sequer citados, salientam antes de tudo, que mesmo naquele subconjunto de ONGs em que se esperava houvesse um pouco mais de homogeneidade, há uma grande heterogeneidade. Até o momento, a lição mais evidente é a de que as escolas de gestão, antes de prescrever modelos e soluções padronizadas, na sua maioria de aplicabilidade restrita às organizações mais estruturadas e maiores, devem contribuir para que os alunos desenvolvam competências e habilidades para atuar em quaisquer ambientes; assim, ao lado das ferramentas e técnicas, deve ser conferida a ampliação da capacidade analítica, de crítica, e de desenho de projetos de todos os tipos.

3.3.3 Um Balanço: o Seminário de Conclusão - o quarto relatório.

O seminário de encerramento foi realizado no dia 01.12.2004 e teve a participação de todos os alunos e de quatro das seis entidades – uma desistiu no decurso do projeto e a outra, com restrições de agenda, não pode comparecer. No primeiro momento foi dada voz às entidades para relatar e avaliar o projeto; na seqüência, cada grupo de alunos escolheu um porta-voz para relatar a experiência coletiva e, por fim, o coordenador apresentou uma síntese elaborada com base nos relatos previamente enviados pelos alunos – todos tiveram 10 minutos para a exposição. Individualmente, a partir de algumas questões, foi solicitado para cada aluno realizar um balanço referente à experiência: 1) Como foi o relacionamento com a ONG? 2) Qual foi a maior dificuldade? 3) O que o projeto acrescentou para você em termos de experiência de trabalho? e, 4) O que você mudaria nas próximas versões em relação à participação dos alunos?

3.3.3.1 A Voz dos Alunos

À pergunta: como você encontrou a entidade?; onze depoentes afirmaram que “encontraram entidades com dificuldades financeiras menores do que as esperadas, com recursos para realizar os projetos e com bom conhecimento sobre o público-alvo - ” cabe destacar que foi observada a centralização das informações em poucas pessoas em algumas ONGs, bem como falhas nos procedimentos administrativos.

Quanto ao relacionamento com a organização, três grupos mantiveram um contato maior com estagiários, secretárias e outros voluntários do que com os líderes das organizações; o papel dos alunos não era claro para os integrantes das entidades (quatro respostas); todavia, apesar dos poucos contatos, a maior parte dos alunos declarou ter tido boa receptividade (sete respostas).

As maiores dificuldades enfrentadas foram:

- a conciliação de horários, o que trouxe dificuldade ao contato e diálogo com os responsáveis pelas entidades (referência de oito alunos);
- a falta de esclarecimento quanto ao papel do aluno junto aos integrantes das organizações (citado por três alunos); e,
- a necessidade de mais informações sobre a realidade das entidades, bem como as atividades que elas gostariam de melhorar (mencionado por seis alunos).

Contribuições pessoais proporcionados pelo projeto:

- experiência de trabalhar como um consultor num projeto, com a oportunidade de executá-lo e gerenciá-lo desde o início (seis respostas);
- contato com uma nova forma de trabalho, tendo agora uma visão prática do terceiro setor (sete manifestações); e,
- experiência de lidar com a dificuldade de conseguir resultados, seguir cronogramas e fazer diagnósticos (apontado por quatro alunos).

Sugestões para melhorar as próximas versões do projeto:

- mais reuniões com o professor durante o semestre para esclarecer dúvidas e trocar experiências (sete citações);
- estabelecimento, por parte das organizações, de prioridades para a análise dos alunos (três menções);
- destinação de mais tempo para o aluno conhecer a entidade em que atuará, bem como receber mais informações sobre o Terceiro Setor (proposto por cinco alunos)

Outras questões pontuadas pelos alunos: 1) As entidades precisam de administradores com uma característica de auxiliares, não só fazendo diagnósticos; 2) O aluno deveria buscar uma ONG de acordo com o seu perfil; e 3) Há uma necessidade de cursos de gestão para líderes de organizações do Terceiro Setor.

3.3.3.2 A Voz das Entidades

Às entidades também foram propostas questões; todavia, optou-se por trazer a este texto parte dos depoimentos colhidos no Seminário de Encerramento:

Elas conseguiram constatar a nossa necessidade, fizeram um calendário de projeto maravilhoso - pelo menos para nós aquilo supre as nossas necessidades – porém a gente precisa apenas é adaptar a linguagem., pois como a gente lida com sociedades de origens humildes, a linguagem não é aquela tecnocrata, é uma linguagem que elas não conseguiriam entender tão fácil, mas o projeto em si está maravilhoso. Também a gente gostaria muito, se fosse possível, executar esse curso no próximo semestre, por que ao nosso ver o projeto está perfeito para adaptar às nossas entidades, mas é claro que vai depender de os alunos que se inscreverem para essa cadeira vão ter o interesse de assumir o projeto, pois em termos administrativos, é exatamente o que as entidades precisam.

Bem, nós tínhamos uma expectativa muito grande com esse projeto aqui da Universidade, uma expectativa de uma troca de experiências e conhecimento entre a nossa entidade e os alunos da Universidade. E eu acho que a expectativa não foi totalmente alcançada, pois eu acho que as dificuldades dos alunos [omitido]era problema de tempo, de horário, mais especificamente de horário. Eu me lembro que a primeira reunião que eu tive com a Clarissa, ela me perguntou “mas à noite e sábados pela manhã a entidade funciona?” e eu disse “não, não funciona.”. Pois é, e esse era o horário que teriam disponibilidade para a realização da atividade da disciplina. Então eu acho que esse foi um fator que prejudicou bastante tanto as nossas expectativas quanto as expectativas dos alunos, que de fato não puderam se dedicar como de fato demonstraram no início dessa atividade. Mas eu acho que teve vários ganhos.

Agora, sobre o projeto, para não me alongar muito, foi uma satisfação em recebermos o convite para participar [...] a aluna [...] se adaptou muito bem ao nosso caso, porque ela já é formada em psicologia e está se formando em administração de empresas [...] nossa dificuldade, por exemplo, é de seleção, estruturação do nosso quadro de funcionários. Nós temos assim, estagiários, voluntários, é uma diversidade enorme e não tínhamos tido ainda a oportunidade de fazer um mapeamento e um planejamento de como seriam essas funções, remunerações condizentes, pois, vínculos diferentes empregatícios faziam as mesmas atividades [...] ela fez essa análise um a um [...] foi muito bom e está sendo tão bom que nós precisamos continuar com esse trabalho e pedimos para que ela voluntariamente pudesse permanecer.

Realmente, esbarramos na questão do tempo, porque a ONG não abre à noite e também não abre aos finais de semana, e também o pessoal trabalha, estuda. Então, infelizmente tivemos esse problema que foi uma lástima, mas mesmo assim, eles conseguiram fazer um projeto contábil que resultou num trabalho que facilitou muito o fechamento dos nossos projetos.

3.3.4 Considerações Críticas sobre a Segunda Etapa do Projeto G&S

Conforme pode ser verificado, ao término da segunda etapa do projeto Gestão & Sociedade, se há débitos, há também créditos a ser contabilizados, acertos e pontos a ajustar. Vários tópicos ainda devem ser submetidos a uma análise mais aprofundada, bem como, para seu melhor entendimento, agregar outras informações; contudo, por ora, deixando à margem aqueles pontos mais evidentes, alguns devem ser destacados.

Em primeiro lugar, em que pese o planejamento e os cuidados com a organização das atividades, problemas, inclusive alguns já verificados na etapa anterior, voltaram a ocorrer; chamando particular atenção os que foram citados tanto pelos alunos quanto pelas entidades: um deles refere-se à questão do tempo.

À exceção de uma entidade, o tempo dedicado pelos dirigentes à gestão, e mesmo no envolvimento com as atividades-fim, concorre com outras ocupações, as quais nem sempre estão relacionadas com os propósitos da entidade. Na prática, nos casos em que essas outras ocupações se identificam com a fonte principal de sustento dos dirigentes, o tempo dedicado às entidades é, em última análise, o tempo que sobra; ademais, é determinante para que a sua jornada de trabalho seja atípica, isto é, distinta dos habituais dois turnos administrativos praticados no comércio, indústria e serviços. Esta condição talvez explique, inclusive, porque, em nenhuma das reuniões promovidas

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

se obteve o quórum pleno. Tal fato, conjugado às limitações dos alunos, se constituiu na principal dificuldade da disciplina-projeto, devendo, por esse motivo, ser repensado, pois há um hiato entre o “tempo dos dirigentes” e o “tempo dos alunos”.

Além disso, a dificuldade para a conciliação entre agendas não ficou limitada aos dirigentes e alunos, mas também destes com os colaboradores das entidades, sobretudo com aqueles que atuavam na condição de voluntários. Cabe observar que o sentido do tempo, mais especificamente, na forma de prazos e datas limites, da primeira à última disciplina, são exigências permanentes colocadas para os acadêmicos. Por fim, deixar as entidades acolhedoras à livre escolha dos alunos, foi uma das alternativas propostas.

Concluindo, uma segunda questão mencionada e que reproduz a experiência anterior, diz respeito ao acesso às informações. Dois extremos foram verificados: ou as informações relevantes estavam centralizadas em alguém cuja agenda se revelava divergente com a da sua contra-parte ou, ao contrário, estava distribuída, senão difusa por entre uma estrutura cuja hierarquia não era de claro entendimento, ou sequer havia. Considerando que os colaboradores são temporários e possuem competências diversas, centralizar as informações-chave, ao contrário do que seria apreciado em um ambiente corporativo, em uma ONGs com as características das que participarem deste projeto, tal fato pode (deve?) antes, ser considerado uma estratégia de sobrevivência.

Considerações Finais

Restou claro, seja por solicitação dos alunos ou apontado pelas entidades, que os primeiros necessitam de prévias e maiores informações sobre o Terceiro Setor, mais especificamente, a sua práxis administrativa, já comprovada, com singularidades para as quais os alunos não estão de todo preparados, o que recomenda a continuidade dos estudos, novos experimentos, ajustes e, por fim, quiçá, a sua introdução na estrutura curricular de um Curso de Administração.

Ademais, a partir das evidências empíricas vivenciadas, não é de se desconsiderar que as diferenças podem evoluir para conflitos – circunstância que explica o abandono do projeto por parte de uma das entidades. A questão dos objetivos e metas, necessariamente definidos com clareza, precisão e detalhamento (planos de ação, responsabilidades, etc.), inclusive cronograma, é central na atividade dos Administradores. Apesar das sempre enumeradas vantagens das estruturas *ad hoc*, sem dúvida, algum grau de burocracia (estrutura formalizada, divisão social e técnica do trabalho, impessoalidade, etc.) se faz necessário, porque funcional, para o atingimento dos objetivos propostos. Mais ainda, a inexistência de instrumentos motivacionais que se somassem à automotivação, também contribuiu para que o sentido da variável tempo (para a realização de alguma atividade) fosse elástico e dissonante entre os atores. A avaliação do impacto que as questões apontadas, também vistas como diferenças entre empresas e ONGs, exercem, ou podem vir a exercer, sobre a qualidade (eficiência, eficácia e efetividade) dos serviços prestados é questão ainda em aberto; todavia, a par das vantagens que a estrutura das ONGs apresenta, as evidências apontam no sentido de que os métodos e as técnicas de gestão aplicadas ao Primeiro e ao Segundo Setor têm muito a contribuir para o Terceiro Setor. Não se está, aqui, a sugerir a anulação das características que singularizam o Terceiro Setor, mas antes, acentuando que a ausência de um determinado grau de formalização é fator limitante ao crescimento e à expansão supostamente desejadas pelas ONGs.

CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

Por fim, em que pese o número de casos estudados ser pequeno, supõe-se que o quadro identificado não seja exclusivo, devendo também ser encontrado em outras entidades similares.

Referências Bibliográficas

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- EXTENSÃO. **Extensão** - UFPEL. Pelotas, RS, v. 8, n. 1 e 2, 2003.
- BRASIL. **Código Civil** - Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Porto Alegre: Síntese, 2003.
- FISCHER, Rosa M.; FALCONER, Andrés P. Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor. São Paulo, **RAUSP**, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan.-mar., 1998.
- MARTINS, Humberto F. Em Busca de uma Teoria da Burocracia Pública Não-Estatal: política e administração no Terceiro Setor. **RAC**, v. 2, n. 3, set.-dez., p. 109-128, 1998.
- MENDONÇA, Luciana R. de; MACHADO FILHO, Cláudio A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. São Paulo, **RAUSP**, v. 39, n. 4, out.-dez., p. 302-308, 2004.
- RAFAEL, Edson J. **Fundações e Direito** – 3º. Setor. São Paulo: Melhoramentos, 1997.
- SALAMON, Lester. A Emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. São Paulo, **RAUSP**, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan.-mar., 1998.
- UFBA. Atividade Curricular em Comunidade 2003.2. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2003.