

Administrando projetos sociais*

EUSEBIO SCORNAVACCA JR.**

JOÃO LUIZ BECKER**

GERALDO RONCHETTI CARAVANTES**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Projeto social; 3. O projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores; 4. Aprendendo com a implantação do projeto; 5. Considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: terceiro setor; projetos sociais; gerenciamento de ONG.

Um dos maiores desafios para o terceiro setor é, sem dúvida, o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada a suas peculiaridades. É interessante observar a relativa escassez de produção intelectual e acadêmica a respeito, em contraste com o destaque e importância econômica que o setor vem ganhando ultimamente. Este trabalho apresenta algumas idéias a respeito do modo de ação gerencial apropriado às organizações deste setor, formuladas a partir do desenvolvimento e implementação do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores. O projeto, elaborado por acadêmicos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, foi implementado em uma organização de amparo a menores e idosos de Porto Alegre. Conclui-se que a forma de ação administrativa mais apropriada a estas organizações é a de projeto transformador, de cunho educativo e formativo, e não caritativo. Para que o desenvolvimento organizacional assim obtido seja harmônico, deve atuar nas dimensões política, econômica e cultural destas organizações de forma evolutiva e nunca revolucionária. A busca do desenvolvimento sustentado nas organizações beneficentes é um processo de mudança cultural a longo prazo que deve ser conduzido a partir da capacitação gerencial.

Managing social projects

One of the greatest challenges for the third sector is the development of an appropriate management structure. It is interesting to observe the relative small amount of intellectual and academic production about it, in contrast to the economic and social projection that this sector has gained lately. This paper is based on the case-project Pra não Dizer que não Falei das Flores and

* Artigo recebido em set. e aceito em nov. 1998.

** Escola de Administração da UFRGS.

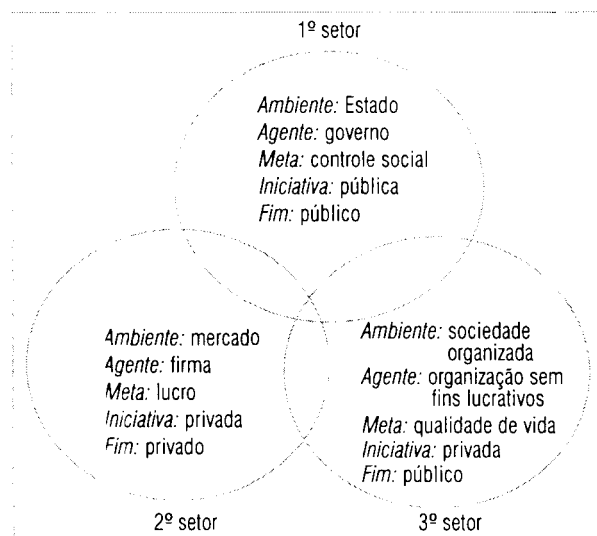
presents some ideas regarding the managerial action adapted to non-profit-organizations. The project was developed by students of the Universidade Federal do Rio Grande do Sul and implemented in an organization that supports poor children and elders in Porto Alegre, Brazil. The paper concludes that projects are the best way to deal with these organizations. These projects must transform the organization's reality and also be educational and formative, not merely an act of charity. The organizational development should be harmonic, developing the political, economical and cultural dimensions of those organizations, making an evolution and never a revolution. The development of sustainable systems for non-profit-organizations is a long-term process of change and it begins by an efficient training of its managers.

1. Introdução

Cada vez mais os agentes sociais e econômicos — indivíduos, organizações e instituições — têm buscado um papel mais amplo na sua efetiva participação na sociedade (Richard, 1988; Martinelli, 1997). Tais agentes, almejando o bem comum por meio da transformação e do desenvolvimento do ser humano, têm formado as chamadas organizações do terceiro setor (figura 1), algumas vezes caracterizadas de uma forma mais genérica por organizações sem fins lucrativos ou por organizações não-governamentais, ONGs (Fernandes, 1997). Este fenômeno é um reflexo da sociedade civil organizada que, por meio de associações, fundações, clubes de serviço e grupos de proteção do meio ambiente, entre outras entidades formais e informais, busca qualidade de vida.

Figura 1

Representação dos três setores da sociedade



Atualmente nos EUA 10% da força de trabalho remunerada encontram-se no terceiro setor (Rifkin, 1997). Já no Brasil, este setor é a terceira maior categoria na geração de empregos (Fernandes, 1997), havendo mais de 250 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas no Ministério da Fazenda (*Zero Hora*, 1998).

Pela sua própria natureza, tais organizações tendem a ser formadas a partir de lideranças comunitárias, com base em voluntariado e dedicação, muitas vezes sendo conduzidas por indivíduos abnegados com pouca ou nenhuma experiência administrativa. Apesar do crescimento de sua importância econômica, o terceiro setor ainda carece de apropriada estrutura de gestão. Essas organizações devem ser administradas e vistas como verdadeiras empresas: são unidades produtivas que possuem serviços, produtos, clientes e público-alvo, e dependem de gerenciamento e de recursos técnicos, materiais, financeiros e humanos.

A literatura técnica de administração do terceiro setor é escassa, especialmente no Brasil, onde seu desenvolvimento é recente. Este fato contrasta com o pensamento corrente de que o problema do gerenciamento dos programas sociais no Brasil é uma variável estratégica para a modernidade (Pereira, 1996).

O objetivo deste artigo é relatar um caso de concepção e implementação de um projeto social. O artigo salienta o papel dos gerentes como principal fator crítico de sucesso, esperando contribuir para um melhor desenvolvimento administrativo das organizações do terceiro setor.

O artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2 caracteriza-se o que é um projeto social; a seção 3 é dedicada à descrição do projeto *Pra não Dizer que não Falei das Flores*; a seção 4, corpo principal do artigo, procura sistematizar os conhecimentos adquiridos nesta experiência; finalmente, na seção 5, tecem-se algumas considerações finais à guisa de conclusão.

2. Projeto social

De acordo com a ótica da técnica administrativa, as ações das organizações do terceiro setor são geralmente desencadeadas sob a forma de projetos, chamados, neste contexto, de projetos sociais.

Ao buscar-se melhorar a estrutura administrativa das organizações do terceiro setor, deve-se voltar a atenção para a área de administração de projetos, consolidada desde os anos 60 (Codas, 1987; Maximiano, 1997). Por exemplo, ao se pensar em estruturas administrativas para o terceiro setor, é evidente a superioridade da estrutura por projetos e da estrutura matricial, em relação à estrutura funcional, tão comum em outras organizações. É interessante observar que tal disciplina faz parte do currículo da maioria dos cursos de administração do país. É, portanto, relativamente fácil inserir sua

aplicação ao terceiro setor, aprimorando o conhecimento dos futuros administradores sobre o mesmo. Estes, atuando diretamente nas organizações do terceiro setor ou através de consultorias, contribuem para o fortalecimento da estrutura de gestão do setor.

De maneira geral, o projeto social deve ser utilizado para transformar instituições de cunho caritativo em instituições de cunho formativo e educativo. Para tanto, este deve ser estruturado e planejado de forma que permita à entidade social desenvolver sua auto-suficiência administrativa e financeira, em uma ação duradoura e com estratégias de sustentabilidade, multiplicação e institucionalização (Kisil, 1997). O projeto social, através de uma produção inovadora, permite planejar e avaliar a viabilidade da ação que será realizada, pela ótica gerencial (McCarthy, 1997). Deve-se evitar o paternalismo e o projeto de caráter paliativo.

Muitas instituições apresentam alto grau de dependência externa, em benfeitores, estando moldadas dentro da cultura do “Deus lhe pague” (Fernandes, 1994). Esta, por sua vez, propicia um ambiente perfeito para ações paternalistas, geralmente isoladas e de pouco efeito para a melhoria da organização. Forma-se um círculo vicioso: a ênfase em ações sobre os efeitos e não sobre as causas dos problemas existentes reforça a dependência da organização em seus benfeitores. O projeto social bem-estruturado é o caminho para o desenvolvimento social sustentado.

3. O projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores

O projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores foi um dos vencedores do prêmio Fenead, no I Concurso Nacional de Projetos Sociais para Estudantes de Administração, instituído em 1996 pela Federação Nacional dos Estudantes de Administração (Freitas, 1997). O concurso premiou as três melhores propostas, entre as 62 apresentadas por estudantes de todo o país, com o valor de R\$20 mil para a sua execução.¹ A instituição Amparo Santa Cruz foi escolhida como local onde o projeto seria implantado, devido ao trabalho voluntário que os três autores do projeto já realizavam através do Rotaract Club Porto Alegre Independência, entidade filiada ao Rotary Internacional.

¹ O projeto foi concebido por Eusebio Scornavacca Jr. e Paulo Mascarello Gobbi, acadêmicos da Escola de Administração da UFRGS, e Leandro Bugoni, acadêmico do Instituto de Biociências da mesma universidade, sob orientação dos professores Geraldo Ronchetti Caravantes e Leci Silva de Freitas, da Escola de Administração da UFRGS.

A organização

Localizado na região metropolitana de Porto Alegre, o Amparo Santa Cruz foi fundado em 1940 com o objetivo de amparar, em regime de internato, filhos sãos de hansenianos do Hospital Colônia Itapuã. As crianças recém-nascidas eram trazidas para a instituição e permaneciam até seus pais receberem alta no hospital ou até completarem 18 anos e serem inseridas na sociedade. Com o decorrer do tempo, o hospital passou a incentivar o controle de natalidade, reduzindo a demanda no Amparo. Havendo espaço ocioso, abriram-se as portas para crianças da Febem, mediante convênio assinado em 1973.

Desde sua fundação até 1983, o Amparo foi mantido pela sociedade Eunice Weaver Sul Riograndense (sociedade de amparo a leprosos) e dirigida por rotarianos. Problemas e dificuldades enfrentados em 1983 levaram seus dirigentes a transferir todo o patrimônio do Amparo para a Pequena Obra da Divina Providência, obra social dos padres orionitas, com a promessa de manter os objetivos originais de atendimento de crianças carentes, além da preservação do nome Amparo Santa Cruz.

Em 1986 foi criado o lar de idosos, iniciando-se uma experiência extremamente interessante, com a integração criança/idoso permitindo uma salutar troca de experiências entre gerações. Até o final de 1990, o Amparo abrigou crianças de ambos os sexos. Em 1991, passou a atender somente meninos de seis a 14 anos. Atualmente, o Amparo Santa Cruz mantém três regimes de atendimento: orientação e apoio sócio-familiar, apoio sócio-educativo em meio aberto e abrigo, em consonância com o Estatuto da Criança e do Adolescente.

A missão do Amparo Santa Cruz é promover bem-estar social e formar cidadãos, assistindo crianças e idosos carentes que, em sua maioria, não possuem qualquer apoio ou estrutura familiar. Para os idosos, o Amparo Santa Cruz enfatiza a reintegração social, o desenvolvimento cultural e a conscientização de sua real importância junto à sociedade. Já para os jovens, o Amparo busca a sua formação, proporcionando educação formal e iniciação profissional, por meio de um ambiente que auxilia a construção de seu caráter.

Contando com uma área de 36 hectares, com um solo rico e água em abundância, o Amparo possui apenas uma pequena estrutura de criação de suínos, coelhos e codornas. Além de atividades de reforço escolar e de lazer, são ministrados cursos de iniciação profissional, como os de padeiro e garçom. A entidade, mantida basicamente por meio de doações e enfrentando dificuldades, abriga 146 jovens e 48 idosos carentes.

O projeto

O Projeto Pra não Dizer que Não Falei das Flores foi concebido na forma de consultoria administrativa, explorando a idéia, relatada por Magrath (1992),

de engenharia da imaginação (no original, *imagineering*). A partir de várias visitas dos alunos-consultores, fez-se um levantamento das necessidades e potencialidades da instituição. Paralelamente, realizou-se uma pesquisa de mercado sobre produção em pequenas áreas, indicando a floricultura e a minhocultura como mercados em expansão e carentes de mão-de-obra especializada no Rio Grande do Sul. Além disso, a viabilidade e a lucratividade da produção de húmus e flores são muito altas, o mercado nacional cresceu 20% em 1996 (*Correio do Povo*, 1997b) e o Rio Grande do Sul produz localmente somente 30% das flores que consome (*Correio do Povo*, 1997a).

Aproveitando esta potencialidade, desenvolveu-se um sistema planejado e estruturado, voltado para a auto-suficiência administrativa e financeira, de forma duradoura e com estratégias de sustentabilidade, multiplicação e institucionalização. Desta forma, o Amparo poderá diminuir seu grau de dependência do meio externo.

O projeto visa a produzir flores e húmus dentro do Amparo Santa Cruz, ensinando aos jovens conceitos de ecologia e, ao mesmo tempo, proporcionando uma iniciação profissional que permita fácil acesso ao mercado de trabalho. O projeto também incentiva a livre iniciativa e o espírito empreendedor de todos os seus integrantes. Além disso, promove a integração da criança com o idoso, reintegrando-os na sociedade.

Na floricultura são cultivadas flores denominadas “forrações”, por apresentarem desenvolvimento rápido, diversidade de espécies e fácil produção, necessitando poucas técnicas e cuidados de cultivo, além de possuírem excelente mercado. Estas espécies foram sugeridas pelo Departamento de Horticultura e Floricultura da Faculdade de Agronomia da UFRGS.

Durante a fase de implantação do projeto, realizaram-se reuniões semanais com a equipe de alunos-consultores, a equipe técnica e o pessoal do Amparo envolvidos. Esta sistemática proporcionou respaldo técnico ao projeto e a todos os integrantes abrangidos por seus benefícios. Também é importante salientar que as demais pessoas envolvidas no projeto receberam diariamente orientação conforme as resoluções obtidas nas reuniões semanais. Já a avaliação global teve por base reuniões mensais, nas quais eram relatadas as atividades do período e comparadas com as metas propostas. Relatórios mensais foram elaborados. Todas as atividades foram acompanhadas pelos menores e idosos. Paralelamente, foram realizadas aulas teóricas nas quais foram abordados os diversos aspectos inerentes à atividade prática de floricultura. As aulas foram ministradas por especialistas no assunto ou por pessoas envolvidas no projeto e consideradas aptas para tal.

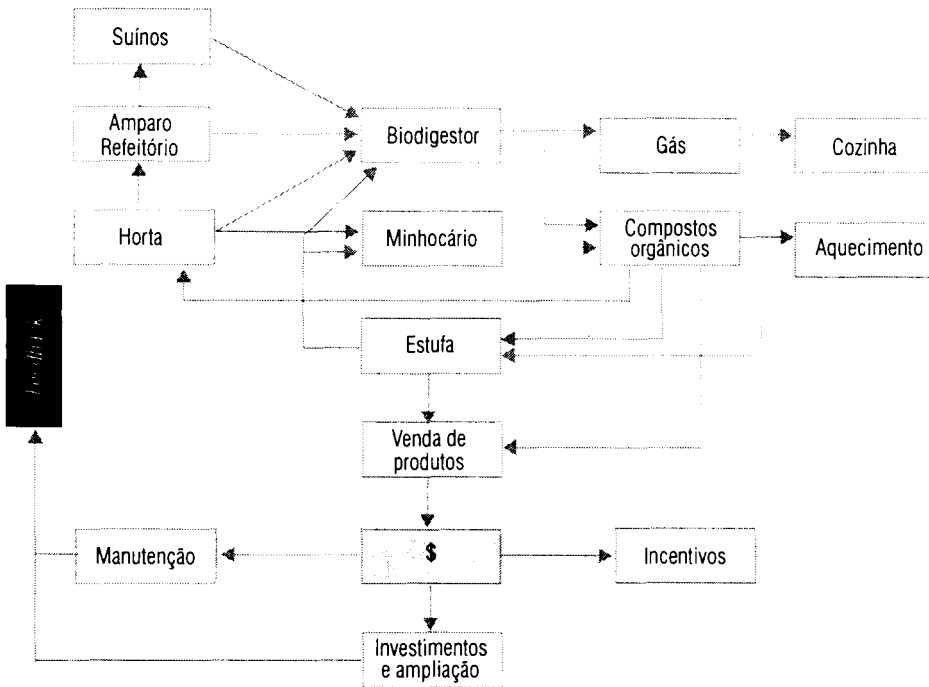
Particular atenção foi dada à auto-sustentação do projeto. Por exemplo, os dejetos orgânicos podem ser aproveitados junto a um equipamento biodigestor para produção de adubo orgânico e gás metano. O adubo orgânico pode ser utilizado na floricultura e na horticultura. Já o gás natural pode ser canalizado para calefação de ambientes (dormitórios dos idosos) e da própria es-

tufa de flores. Os recursos financeiros para manutenção e aprimoramento são provenientes da venda de flores e excedente de húmus. Além da reaplicação dos recursos no programa, como forma de retorno financeiro, destina-se uma parcela dos resultados às pessoas envolvidas, como forma de incentivo.

A figura 2 apresenta um esquema para melhor entendimento da auto-sustentação do projeto.

Figura 2

Representação esquemática do processo de produção e auto-sustentação do projeto



A equipe de alunos-consultores organizou-se sob a forma de gerências funcionais, abrangendo todos os aspectos administrativos pertinentes ao empreendimento. A gestão de recursos financeiros controlava as receitas e despesas, comercialização dos produtos, tributação etc. Já o gerenciamento de recursos humanos identificou as aptidões dos jovens e idosos integrantes do projeto. O gerenciamento de produção controlava as flores produzidas, visando a um incremento gradual da produtividade na floricultura. Estas gerências atuavam conjugadamente com a gerência-geral, preservando a visão global do processo, visando ao alcance dos objetivos e ao cumprimento das metas propostas (conforme o cronograma de atividades apresentado na figura 3). Todas essas qualificações e conceitos foram passados aos beneficiados ao longo do projeto, para fortalecer o processo de autogestão.

Figura 3

Cronograma

Atividade	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês
Construção da infra-estrutura								
Treinamento de monitores								
Vermicultura								
Cultivo de flores								
Curso profissionalizante								
Reuniões de avaliação								

Conforme salienta Kisil (1997:145), “o envolvimento de diferentes participantes sociais, com seus recursos e capacidades específicos, é um ponto central para a sustentabilidade de um projeto de desenvolvimento no nível local, e o passo inicial para sua expansão”. Vendo a integração do projeto com o Amparo e a sociedade como algo extremamente produtivo e saudável para todos, durante a etapa de elaboração do projeto seus organizadores contataram várias entidades para obtenção de apoio e respaldo. Algumas entidades colaboradoras são: Associação Gaúcha de Minhocultores; Conselho Regional de Administração — RS; Departamento de Floricultura e Horticultura da Faculdade de Agronomia da UFRGS; Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul; Instituto de Biociências da UFRGS; Laboratório de Edafologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Sebrae-RS.

Os benefícios e impactos foram obtidos por meio das atividades sugeridas no projeto. Estas atividades buscavam auxiliar o Amparo Santa Cruz no processo de utilização racional da infra-estrutura e possibilidades já existentes na própria entidade. Com um custo de implementação relativamente baixo (R\$20 mil — custo de consultores e infra-estrutura), estimulou-se o objetivo de formar jovens capazes de desenvolver atividades profissionais. Assim, não apenas o jovem se educa, mas assegura-se a continuidade do trabalho realizado durante os anos em que o indivíduo está abrigado. Além disso, para os idosos, o cultivo de flores funciona como terapia ocupacional. A execução de tarefas leves permite a estes verem o fruto do seu trabalho, realizarem-se como seres humanos e, acima de tudo, sentirem-se úteis. Também é importante salientar que a convivência entre jovens e idosos gera trocas de experiências extremamente produtivas e rentáveis. Como resultado maior, obtém-se a valorização da vida. Formam-se cidadãos responsáveis e, pelo processo de desenvolvimento econômico, social, político e cultural, conscientes de seus direitos e deveres na sociedade.

4. Aprendendo com a implantação do projeto

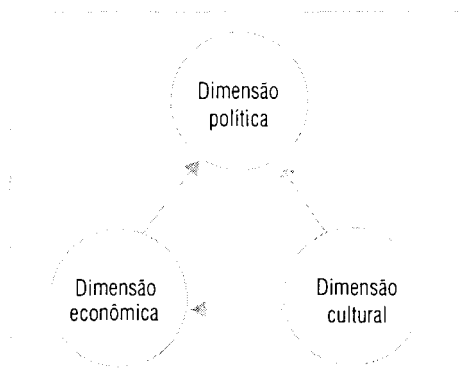
Nesta seção analisa-se a implantação do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores, procurando fazer emergir conhecimentos necessários para a elaboração e implementação de outros projetos da mesma natureza. São enfatizados aspectos como a reação da organização, a comparação entre o planejado e o executado, as decisões estratégicas tomadas, o cronograma previsto, os problemas ocorridos, as soluções encontradas e as ferramentas geradas.

Dimensão social e desenvolvimento organizacional

Concebida como um conjunto de indivíduos em interação social permanente, qualquer organização pode ser vista como um “ser social” (Sampaio, 1982). Pensar em desenvolvimento organizacional, então, é pensar em desenvolvimento social. O autor postula três dimensões principais do desenvolvimento social: econômica, cultural e política (figura 4).

Figura 4

Dimensão social de uma organização



A dimensão política diz respeito aos modos de preservação da unidade do grupo e da administração de seus conflitos internos e externos. Já a dimensão econômica relaciona-se aos modos de produção (tecnologia e organização da produção). Por fim, tem-se a dimensão cultural, que, de certo modo, engloba as duas primeiras em seus aspectos simbólicos. Esta trata da cultura organizacional (histórico da organização, conjunto de costumes, valores e o próprio saber fazer da organização).

Para Sampaio (1982), o desenvolvimento organizacional só é alcançado se os ritmos de desenvolvimento destas três dimensões estiverem em relativa harmonia, proporcionando equilíbrio entre as mesmas. Um desequilíbrio entre as dimensões cultural e política pode levar ao não-funcionamento de uma organização, fazendo desaparecer sua dimensão econômica. Por exemplo, no início do funcionamento do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores, os alunos consultores propuseram uma estrutura gerencial enfaticamente democrático-participativa (dimensão política), em desequilíbrio com a tradição autoritário-paternalista da organização (dimensão cultural). Somente após o reconhecimento destas diferenças, com o devido ajuste na estrutura de relacionamento entre os participantes no projeto, este pôde ser conduzido a bom termo, elevando-se a produtividade (dimensão econômica).

Desta forma, para boa implementação do projeto social, seu gerente deve compatibilizar e inter-relacionar as dimensões política, econômica e cultural, fazendo o sistema interagir. Estas interfaces heterogêneas e dinâmicas demandam uma extrema flexibilidade da parte do gerente (Sbragia et alii, 1986). Ao longo da implantação do projeto muitos fatores planejados devem ser adaptados à realidade encontrada.

Projeto cavalo de Tróia

Muitas vezes, devido à falta de profissionais especializados e de cultura administrativa adequada, as organizações sem fins lucrativos valorizam demasiadamente o resultado econômico, dando pouca atenção ao seu desenvolvimento político e cultural. Para os dirigentes destas entidades é difícil compreender a importância de um plano de desenvolvimento político, cultural e econômico.

No caso do Amparo, frases como “Eu quero ver flores, quero dinheiro” foram ouvidas com insistência. Além disso, o ceticismo — alimentado pela série de promessas que a instituição recebera anteriormente de outros projetos — foi um dos maiores problemas e a maior barreira a ser rompida. Outro problema sofrido pelos alunos-consultores e principalmente pela equipe de apoio técnico foi a rotulação recebida: “teóricos”. Tais desestímulos parecem ser comuns em projetos dessa natureza, caracterizando uma forma de transferência de responsabilidade. Tancredi e Kisil (1996:4) salientam que “desacreditar *a priori* no potencial que possa ter um projeto de transformar práticas ou políticas públicas pode ser uma forma de desvestir-se da responsabilidade de ter que planejar e trabalhar a sustentabilidade futura e a disseminação dos resultados”.

O projeto social pode ser usado para modificar a situação. Apresentado como um verdadeiro “cavalo de Tróia”, o projeto é moldado em uma linguagem inteligível pela instituição, enfatizando-se o ganho econômico que ele proporcionará, muitas vezes a única meta compreendida. Mas, para alcançá-

la, será necessário à entidade desenvolver-se política e culturalmente, muitas vezes por um longo período sem dar-se conta. Não se trata de enganar a entidade, mas sim levar o projeto a um nível que seus dirigentes entendam. Ganha-se a aceitação da proposta, que levará a um processo de amadurecimento da cultura administrativa. O processo de mudança leva naturalmente à compreensão da importância do desenvolvimento cultural e político para a organização.

No caso do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores, passados quatro ou cinco meses, obtiveram-se indícios de entendimento por parte de alguns participantes, que “vestiram a camiseta” do projeto.

Não se pode imaginar, entretanto (e um tanto ingenuamente), que este processo de mudança ocorra da noite para o dia. Como qualquer processo de desenvolvimento organizacional, há um longo caminho a ser percorrido, com seus altos e baixos. De fato, os alunos-consultores do projeto reconhecem a necessidade de acompanhamento por mais tempo do que fora previsto.

Macro e microoportunidades

Dentro do contexto de mudança preconizada pelo projeto social, é interessante ressaltar o processo de aprendizagem organizacional (Wendt, 1997). Conforme salientado, o caminho a ser percorrido é longo e sua trajetória é pontilhada de pequenas oportunidades de aprendizagem que, juntas, compõem a mudança preconizada. Estas possibilidades serão chamadas de microoportunidades. Um projeto pode ser visto como um somatório de microoportunidades e, como tal, será chamado de macrooportunidade. Assim, o projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores é uma macrooportunidade para o Amparo, composta por uma série de microoportunidades. O sucesso de cada microoportunidade é decisivo para o sucesso ou não da macrooportunidade:

- ▼ Σ microoportunidades = macrooportunidade;
- ▼ Σ microoportunidades bem-aproveitadas = sucesso no projeto.

Mas como construir e aproveitar microoportunidades? Uma microoportunidade é toda situação na qual seja possível gerar um ambiente de aprendizagem. Em projetos sociais, estas são inúmeras, e é importante que o gerente do projeto esteja atento para sua identificação. A implementação da infra-estrutura do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores permite uma boa ilustração: a microoportunidade da construção da estufa. Parte da mão-de-obra utilizada nesta etapa foi proveniente do quadro de funcionários do Am-

paro. Hoje, a manutenção dessa estufa pode ser realizada por essas pessoas, que aprenderam como a estufa e outros equipamentos funcionam e são construídos. Esta estratégia foi muito importante no aspecto de desenvolvimento da participação, auto-sustentação e desenvolvimento de competência de gestão na equipe do projeto.

Paradigmas da administração de projetos e projetos sociais

A administração de projetos como disciplina formal não é nova, tendo surgido da percepção de administradores e engenheiros das vantagens de se tratar problemas complexos (devido ao seu tamanho, volume de operações, cifras financeiras envolvidas e exigüidade temporal para sua realização) sob a ótica científica. De fato, originária de esforços independentes de pesquisa e desenvolvimento na Du Pont Company e na marinha americana (Buffa & Miller, 1979) no final da década de 50, a técnica é hoje largamente empregada por diversos setores de atividades industriais.

Talvez por estas razões históricas, a literatura sobre o tema, relativamente extensa, tem um forte viés de engenharia. Como salientam Tancredi e Kisil (1996), a maioria dos textos reflete a preocupação com a utilização de instrumentos que aumentem a eficiência no uso dos insumos materiais e recursos financeiros colocados à disposição do gerente do projeto. Há uma marcada ênfase em conceitos e técnicas de planejamento, projeção, análise de viabilidade econômica, análise custo-benefício, programação de atividades, avaliação de impacto econômico etc. Este tipo de abordagem, que pode ter significado para outros economistas, engenheiros ou administradores, se traduz em conteúdos quase inatingíveis ou incompreensíveis para os profissionais frequentemente encontrados na condução de projetos sociais: educadores, assistentes sociais, médicos, enfermeiros, agrônomos etc.

Ao se tratar de um projeto social, deve-se fugir destas abordagens “mecanicistas” ou “cartesianas”.

Por outro lado, não se pode cair na excessiva abstração oferecida por cientistas políticos e sociais, muitas vezes produzindo teorias sociológicas rigorosas, mas de pouca valia para a execução prática dos projetos sociais. A virtude está no ajuste entre estas posições antagônicas (“racionalistas” *versus* “sociólogos”), com vistas a uma maior eficiência na gerência de projetos sociais, adequando as ferramentas à realidade das organizações do terceiro setor. O falso dilema é uma das falácias mais comuns.

Como se deu este processo de ajuste no caso do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores?

Durante a implementação do projeto, a organização não reagiu com a velocidade esperada: o processo de institucionalização foi lento e difícil, o

qual levou os alunos-consultores a tomarem importantes decisões para tentar assegurar os objetivos estratégicos do projeto. Um dos ajustes necessários se deu em relação ao papel exercido pelo cronograma: é este um meio ou um fim? Adaptando-se a questão temporal para as condições em que a instituição poderia acompanhar (ajuste dinâmico), concentrou-se o foco na qualidade da execução de cada etapa planejada. Muitas vezes foi necessário contar com (e esperar por) agentes externos, dependentes da mobilização da instituição. Por exemplo, a terraplanagem do terreno onde a floricultura está instalada foi realizada gratuitamente por um dos “amigos do Amparo” (benfeitores da instituição), mas a tarefa foi executada com mais de um mês de atraso.

O voluntariado e a benevolência sempre foram e continuarão sendo grandes fontes de recursos para os projetos sociais. Cabe ao gerente reconhecer seu valor, não desprezando ou desmerecendo tais iniciativas. Entretanto, há que se reconhecer que muitas pessoas, ao prestarem um serviço não-remunerado para uma instituição beneficente, tendem a pecar no comprometimento e na qualidade do mesmo. Isto ocorre porque a prestação do serviço é encarada como um favor (caridade) e não como exercício da cidadania. Entre os inúmeros tipos pitorescos e peculiares do meio, o “voluntário sazonal” é aquele que mais necessita ser trabalhado. Este geralmente surge quando, imbuído de um “espírito cristão”, se dirige à entidade, colabora em algo, se motiva, faz muitas promessas de ajuda e empenho, satisfaz sua consciência e depois some, até que o “espírito cristão” volte novamente. Isto alimenta uma cultura paternalista e reforça o ceticismo dos membros da organização, dificultando o desenvolvimento do plano de ação.

Contando geralmente com poucos recursos e dependendo da boa vontade de outros, o gerente de um projeto social deve aprender a esperar e ao mesmo tempo ensinar a entidade a gerar comprometimento e tornar mais ágil a prestação de serviços por voluntários. Deve-se delinear um plano no qual a responsabilidade do voluntário seja desenvolvida e este entenda o seu papel de parceiro e não mais de benfeitor.

O estigma do amadorismo

A imagem de amadorismo na gestão que muitas entidades do terceiro setor detêm é, sem dúvida, reflexo da qualificação de seus gerentes e dos processos utilizados na prestação de serviços e na elaboração de seus produtos. Esta imagem depauperada permite que o popular “palpite” apareça no dia-a-dia das suas operações, causando embaraços e dificuldades.

Como classificar, por exemplo, as seguintes observações feitas por visitantes ao projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores: “você deviam plantar algumas árvores aqui perto da estufa!; vai ficar bonito; eu sei o que estou

dizendo, afinal, eu fiz o jardim da minha casa”? Repare o leitor que a estufa foi construída em uma área aberta, arejada e sem árvores, de acordo com indicações de técnicos especializados. Um visitante de uma floricultura com fins lucrativos jamais emitiria tal juízo, pois o “profissionalismo” da organização inibiria tal comentário.

Palpites desta natureza causam embaraços à organização, principalmente se efetuados por beneméritos. Há dificuldades em separar a qualidade do palpite da qualidade do palpiteiro.

Bons palpites são importantes em qualquer organização. Não é outro o objetivo dos chamados círculos de qualidade, que incentivam a produção de idéias por todas as pessoas envolvidas na organização, independentemente de sua formação profissional. As idéias geradas, entretanto, são posteriormente analisadas tecnicamente.

Da mesma forma, somente a qualificação do gerente ou a competente assessoria poderá neutralizar os efeitos perversos dos palpites indiscriminados nas organizações do terceiro setor. De fato, esta foi a forma de proteção encontrada no projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores: os palpites foram devidamente avaliados com base no respaldo técnico dos consultores e distinguiram-se, no dia-a-dia, as idéias que trouxeram inovação daquelas que eram apenas palpites.

Valores: uma barreira para a inovação

Durante a realização do projeto vários conflitos emergiram, fundamentalmente atribuíveis a diferenças entre valores organizacionais. Conforme salienta Pereira (1997), há que se reconhecer a diferença fundamental entre organizações cuja finalidade é otimizar e racionalizar meios para cumprir uma tarefa ou realizar objetivos (organizações instrumentais) e os sistemas organizacionais que encarnam padrões sociais relevantes para a sociedade (instituições). Estes, infundidos de valor intrínseco, possuem mística, identidade e caráter próprios, muitas vezes fugindo da racionalidade.

Por se tratar de uma organização religiosa, na qual o paternalismo e a idéia de caridade (bom samaritano) são muito fortes, o Amparo teve dificuldade em aceitar as inovações introduzidas pelo projeto. Dentro da cultura desta organização, devido às instituições a que está atrelada, alguns de seus gerentes acreditavam que a floricultura não se podia mostrar como algo lucrativo. A projeção da imagem de eficiência financeira pode afastar benfeitores, diminuindo o volume de doações recebidas. Premia-se, assim, a ineficiência administrativa, o que muitas pessoas e o próprio governo vêm fazendo há anos: se uma organização demonstra eficiência, pode vir a sofrer cortes de verbas por parte do Estado e de seus colaboradores (“eles estão bem, não precisam de ajuda!”).

Sobre este ponto, é interessante observar os modelos de relacionamento entre Estado e terceiro setor existentes em outros países. Na Alemanha, por exemplo, existem ONGs que atuam na qualificação profissional de trabalhadores, recebendo grande parte de suas verbas do Estado. Sua eficiência administrativa, aferida em conjunto pelo Estado e pela Câmara de Indústria e Comércio (IHK), é fator determinante para a continuidade do financiamento, representando verdadeiro fator de competição entre elas.

Além dos conflitos originários de diferenças entre valores organizacionais, outros são atribuíveis a diferenças entre valores pessoais. Por se tratar de um projeto agrícola auto-sustentado, em uma área urbana, o trabalho com a terra causou alguns problemas. Alguns jovens e funcionários do Amparo atribuem um *status* muito baixo para este tipo de trabalho.

O exemplo da troca de monitor, ocorrida na metade da fase de implantação do projeto, é ilustrativo. O primeiro monitor (indicado pelo diretor do Amparo) demonstrava claramente não gostar de trabalhar com algo em que se sujasse, pois não poderia usar roupas novas e bonitas durante o trabalho. Mesmo com a promessa de maiores ganhos e outros fatores de motivação, apresentava baixa produtividade, e suas desculpas para a não-execução das tarefas planejadas eram as mais diversas. Desta forma, buscou-se outro monitor, menos condicionado por estes valores e que entendesse ser esta uma oportunidade de melhorar sua condição de vida. O resultado obtido nesta troca foi muito bom, sendo a decisão tomada a partir da idéia de *grow or go*. Com o novo monitor foi mais fácil desenvolver um processo de autonomia gerencial.

Foi difícil conviver com o preconceito de alguns jovens e mostrar-lhes que poderiam ter um futuro melhor como jardineiros ou floricultores do que como auxiliares de escritório ou empacotadores, por exemplo. Realizou-se, com os jovens do projeto, uma espécie de endomarketing, visando a informá-los por meio de reportagens ou simplesmente de conversas informais.

Vivendo e aprendendo

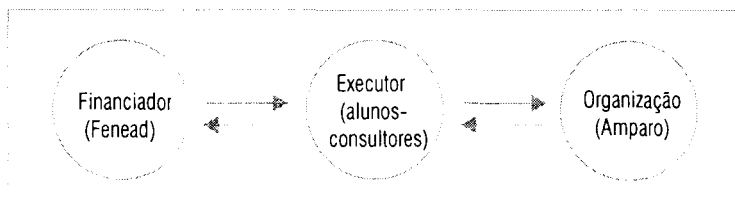
Refletindo sobre o que deu certo e principalmente sobre o que não deu certo no projeto, fica clara a dimensão da oportunidade de aprendizagem que os envolvidos na elaboração e implementação do projeto tiveram. Ao longo do projeto houve algumas falhas de gerenciamento, ocasionadas pela inexperiência dos alunos-consultores em lidar com uma organização com as peculiaridades do Amparo e por outras circunstâncias que serão abordadas nesta seção.

Devido ao curto espaço de tempo que os alunos-consultores tiveram para idealizar, planejar, escrever e enviar o projeto (cerca de 20 dias), foi impossível uma maior participação do Amparo na sua elaboração, conforme sugerem os modelos de projetos auto-sustentáveis. Este fato gerou uma idéia de

desvinculação entre o projeto e a organização, comprometendo sua institucionalização e o grau de envolvimento das pessoas como grupo responsável. Assim, as relações entre a organização, os alunos-consultores e os financiadores estabeleceram-se como ilustra a figura 5.

Figura 5

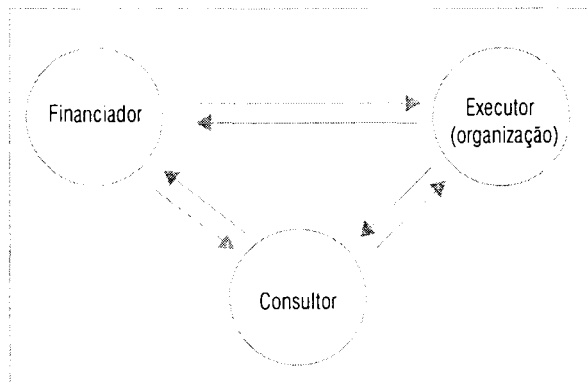
Relação estabelecida entre as partes



A figura enfatiza o papel de executores que os alunos-consultores assumiram ao longo do projeto. Hoje, com o somatório das experiências acumuladas, percebe-se que as relações e os papéis deveriam estabelecer-se como no modelo ilustrado na figura 6.

Figura 6

Modelo de estabelecimento de relações entre as partes



A execução do projeto deve ser assumida pela organização com o auxílio dos consultores, e não pelos consultores com o auxílio da organização.

Como já ilustrado, no caso do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores, houve uma inversão de papéis: os alunos-consultores tornaram-se dependentes da colaboração da entidade e o projeto foi mais percebido como *para* a organização do que *da* organização.

5. Considerações finais

Ao perceber-se a emergência do terceiro setor, também percebe-se a carência de estrutura de gestão adequada e a escassez de produção intelectual e acadêmica a respeito. A partir de ilustrações retiradas da experiência de elaboração e implementação do projeto Pra não Dizer que não Falei das Flores, procurou-se tecer algumas considerações a respeito do modo de ação gerencial apropriado às organizações deste setor.

A forma de ação administrativa mais apropriada para estas organizações é a de projeto, caracterizado neste artigo como projeto social. Estas ações não devem ser de cunho caritativo, mas transformadoras, de cunhos educativo e formativo. Deve ser dada especial atenção à sustentabilidade dessas ações.

As maiores barreiras encontradas para a realização dessas ações transformadoras são a cultura organizacional e a forma em que a filantropia está institucionalizada em muitas destas organizações. Historicamente, a filantropia foi institucionalizada no Brasil pela Igreja, constituindo uma de suas grandes contribuições. Conseqüentemente, pode-se dizer que a cultura do “Deus lhe pague” é tão antiga no Brasil quanto o próprio Brasil. Os problemas gerados são derivados do paternalismo e da cultura de dependência existentes em várias organizações. Como conseqüência, a ineficiência administrativa é premiada, gerando-se uma relação pouco comprometida por parte dos benfeitores da instituição. Percebe-se, assim, a existência de uma clara dissonância entre as entidades financiadoras (geralmente fundações empresariais ou governamentais), que buscam financiar projetos auto-sustentáveis, e muitas das organizações beneficentes (asilos, abrigos, associações etc.), que buscam receber doações, e não financiamentos.

Considerando as organizações um “ser social”, este desenvolvimento organizacional pode ser chamado de desenvolvimento social, devendo ser harmônico e atuar nas dimensões política, econômica e cultural das organizações. Tal abordagem deve ser de forma evolutiva e não revolucionária, como salientam os princípios da ReAdministração.² A busca do desenvolvimento sustentado nas organizações beneficentes é um processo de mudança cultural de longo prazo que deve ser conduzido a partir da capacitação gerencial.

Por fim, uma palavra dirigida a todos aqueles que trabalham no terceiro setor. O objetivo deste artigo foi oferecer uma contribuição para o desenvolvimento gerencial destas organizações. Mas não se perca de vista os

² ReAdministração (Bjur & Caravantes, 1995) é uma forma de gerir as organizações contemporâneas buscando sua eficiência, eficácia e efetividade, estando, ao mesmo tempo que seus indivíduos estejam, felizes e atualizados.

principais elementos motivadores do trabalho humano. A realização de um projeto social, embora seja uma tarefa difícil, é, ao mesmo tempo, muito recompensadora. O conjunto de emoções envolvidas e a possibilidade de ser um ator da mudança social, e não apenas um apaziguador do sofrimento humano, são uma recompensa imensurável.

Referências bibliográficas

- Bjur, W. & Caravantes, G. R. *ReAdministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*. Porto Alegre, Factec/AGE, 1995.
- Buffa, E. S. & Miller, J. G. *Production-inventory systems: planning and control*. 3 ed. Homewood, Richard D. Irwin, 1979.
- Codas, M. M. B. Gerência de projetos: uma reflexão histórica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, 27(1):33-7, 1987.
- Correio do Povo*. Estufa qualifica a produção da flor. Porto Alegre, 19-8-1997a. p. 17.
- Correio do Povo*. Mercado das flores movimenta R\$1 bi. Porto Alegre, 19-8-1997b. p. 17.
- Fernandes, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 2 ed. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.
- . O que é terceiro setor? In: Ioschpe, E. (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997. p. 25-34.
- Freitas, M. E. *A história de um sonho*. São Paulo, Fundação Educar Dpaschoal, 1997.
- Kisil, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária In: Ioschpe, E. (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997. p. 131-156.
- Magrath, A. J. *The 6 imperativs of marketing: lessons from world's best companies*. New York, Amacon, 1992.
- Martinelli, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: Ioschpe, E. (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997. p. 81-8.
- Maximiano, A. C. A. *Administração de projetos: transformando idéias em resultados*. São Paulo, Atlas, 1997.
- McCarthy, K. D. Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. In: Ioschpe, E. (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997. p. 113-20.
- Pereira, L. C. B. Um governo gerencial. *O Estado de S. Paulo*, 10-8-1996. p. B-2.
- Pereira, M. J. L. B. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- Richard, C. Der Dritte Sektor. *Die Offentliche Verwaltung*, Mai 1988. p. 363-5.

- Rifkin, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: Ioschpe, E. (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997. p. 13-24.
- Sampaio, L. S. C. Reflexões sobre o delineamento de uma filosofia de recursos humanos para a Embratel. *Programa de Desenvolvimento Cultural da Embratel*. Rio de Janeiro, 1982. mimeog.
- Sbragia, R; Maximiano, A. C. A. & Kruglianskas, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração da USP*, 21(3):24-31, jul./set. 1986.
- Tancredi, F. & Kisil. M. Inovando o ensino de projetos sociais. *Read — Revista Eletrônica de Administração*, 2(4):3, 1996. (<http://www.adm.ufrgs.br/read/read04/artigo/tancre.htm>).
- Wendt, W. R. Soziales Wissensmanagement. *Social Management* (5/97):14-9, 1997.
- Zero Hora*. ONGs mostram peso econômico no país. Porto Alegre, 7-6-1998. Caderno de Empregos, p. 2.