

As ferramentas da gestão social utilizada pelas organizações que prestam serviços sociais à comunidade e pertencem à microrregião do extremo oeste do Estado de Santa Catarina

Marineide Wieczynski
Elisiane Andreolla*

Resumo – O presente artigo aborda resultados de uma pesquisa de iniciação científica que teve como objetivo identificar e relatar quais são as ferramentas da gestão social utilizada pelas organizações que prestam serviços sociais e pertencem à microrregião do extremo oeste do Estado de Santa Catarina. O tipo de pesquisa foi de natureza quali-quantitativa, com o uso de questionários semi-estruturados, amostragem por acessibilidade e um universo de 30 ONGs, cujos sujeitos foram os gestores dessas organizações. Constatou-se que nenhuma das organizações pesquisada utiliza plenamente as ferramentas da gestão social. O não uso das ferramentas – planejamento, organização, direção e controle/avaliação – comprometem a eficiência, a eficácia e a efetividade dos programas e projetos que vem sendo desenvolvidos por elas. Sugere-se a elaboração de um projeto de extensão e/ou de filantropia, no qual o Curso de Serviço Social da UNOESC – São Miguel do Oeste possa prestar assessoria e consultoria no que tange à gestão social de ONGs.

Palavras chave – Organizações. Gestão social. Serviço social.

Abstract – The present article shows the results of scientific initiation research. The objective of this research was to identify and to relate which are the elements of social management used for organizations that develop social services and are localized in São Miguel do Oeste city, Santa Catarina State, Brazil. The research scientific was of quali-quantitative nature. A questionnaire was applied using enclosed and open questions; the sample was of accessibility and convenience mode and the universe researched was of 30 ONGS (Third Sector Organizations). The research was about the managers of these organizations. It was constatated that anyone of this organizations use the elements of the social management (planning, management, quality control and evaluation). The no use of these elements, become the situation in a risk of efficiency and the efficacy and can not to cause impact in the projects and programs development of the socials organizations researched. It's necessary the elaboration of assistance and consulting projects to attend the researched organizations, to relation in the social management. The Social Service could be the responsible for the projects mentioned.

Key words – Organizations. Social management. Social service.

Introdução

O processo produtivo vem passando pelas mais profundas e complexas transformações ao longo da história da humanidade. Ainda no regime feudal, no século XII e XIII, as famílias contavam com certa autonomia na sua força de trabalho, quadro esse que se reverteu com o primeiro estágio de modificações do sistema comercial e de produção, culminando com o

* **Marineide Wieczynski** (Pesquisadora) – Assistente Social, Mestre em Serviço Social pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UFSC. Docente do Curso de Serviço Social da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus São Miguel do Oeste. E-mail: marimaria@unoescsmo.edu.br. **Elisiane Andreolla** – Bolsista Pesquisadora/PIBIC UNOESC e

mercantilismo, o qual trouxe novas configurações no cenário produtivo mundial. Na verdade, “o mercantilismo significou historicamente uma política global adotado pelo Estado europeu, de caráter centralizador e absolutista, e voltada para os interesses da burguesia” (Oliveira, 1987, p. 64). Desse modo, o sistema mercantilista reitera a ação econômica do Estado nas áreas da agricultura, da manufatura e do comércio, estabelecendo uma sociedade hierarquizada econômica e politicamente, a qual configurará as estruturas de poder do Estado: nobreza, clero e povo”.

Mas é a partir da Revolução Industrial que a sociedade ocidental organizou novas formas de produção, as quais estavam fundamentadas no Taylorismo e no Fordismo, cujos sistemas produtivos se caracterizavam e se complementavam dentro de uma lógica produtiva, pautada na criação de padrões e na fragmentação na execução das tarefas nas indústrias. Visavam também, controlar o tempo e o movimento do processo de trabalho dos operários, o que intensificou a racionalidade do trabalho humano, fazendo com que o operário fosse uma extensão da máquina. Nesse sentido, o grande objetivo dos referidos modos de produção se dirigia para o aumento da produtividade, com vistas a atender aos ideais consumistas que se iniciavam nesse período.

O autor Antunes (1998, p. 17) enfatiza que ambos os sistemas produtivos foram os grandes paradigmas pelos quais a indústria e o processo de trabalho firmaram sua hegemonia junto ao capital:

[...] cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos homogêneos: através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista; pela existência de trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre colaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição consolidada do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões.

Na sociedade atual, com o fenômeno da globalização, a organização do sistema produtivo segue as regras do método Toyotista, que visa ao aumento da produtividade através da intensificação tecnológica, especialmente da robótica e da microeletrônica; da desespecialização dos trabalhadores, cujos elementos norteadores se consolidam na flexibilização e na polivalência nos processos de trabalho. Os apontamentos feitos por Katz (1995, p. 36) mostra as características do sistema toyotista:

acadêmica do 8º Período do Curso de Serviço Social da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus São Miguel do Oeste. E-mail: elisianeandreolla@yahoo.com.br.

[...] o toyotismo mistura com o taylorismo trabalhos de diferentes graus de qualificação, adaptados a uma fase mais complexa da produção. Não responde a peculiaridades culturais asiáticas, mas a traços universais da economia capitalista e, por isso, tem sido assimilado rapidamente por outros países desenvolvidos. Essa mundialização repete, em espaços notavelmente mais curtos, a mesma expansão internacional que o taylorismo teve no passado.

Apesar de as características dos modelos de produção afetarem diretamente a condição de vida do ser humano em termos negativos, eles também trouxeram, de um lado, avanços no campo das comunicações, da ciência e da tecnologia. No entanto, a grande reflexão que se deve fazer sobre os referidos avanços está na forma como eles são apropriados pela sociedade, em que, ainda é pequena a parcela da população que consegue usufruir os reais benefícios produzidos pelo sistema capitalista.

O acesso desigual aos bens e serviços que o sistema capitalista impõe à sociedade gerou o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos; fenômenos esses entendidos por Tenório (2001) como os resultados mais perversos do movimento da economia em escala mundial.

Nesse contexto, acabar com a miserabilidade sofrida pela população mundial e pela maioria dos brasileiros é um dos principais desafios na atualidade. Segundo dados apontados pelo Banco Mundial, o número de pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza chega a 1,1 bilhão. Em relação ao Brasil, um estudo feito por este mesmo órgão, intitulado “Brasil Justo, Sustentável e Competitivo”, aponta que, atualmente, há 33,9% de brasileiros vivendo na pobreza extrema, não conseguindo com isso assegurar seus direitos sociais e garantir seu processo de cidadania e inclusão social.

Tal problemática, durante as últimas décadas do século XX, foi entendida como responsabilidade única e exclusiva do Estado. Porém, com a desarticulação entre as políticas de desenvolvimento econômico e as políticas sociais, as quais permeiam a condução do sistema produtivo capitalista, as organizações privadas, e em maior porcentagem, as pertencentes ao Terceiro Setor (ONGs, Associações, Fundações e Institutos) passaram a envolver-se na elaboração e na execução de programas e projetos sociais, tendo em vista a busca de alternativas para atender as demandas postas à área social.

Ressalta-se, contudo, que, a partir desse momento, muitas das ações na área social foram desenvolvidas sob forma de parcerias entre os segmentos Estado, iniciativa privada e organizações da sociedade civil organizada. Mas, é bom lembrar que tais articulações devem pressupor o aparelho estatal como o grande impulsionador desta parceria. Essa forma de pensar o social é reiterada por Klingsberg (2001, p. 42-43):

Junto com as demandas que emergem da globalização e da complexidade, existem outras que têm a ver com o desenvolvimento das capacidades reguladoras do Estado. A regulação surge como uma exigência de eficiência econômica e uma percebida inquietude social, diante dos custos enormes que a sociedade toda pagará, se forem entregues a uma certa “mão invisível” alguns de seus aspectos críticos.

Mas, é bom lembrar que, em meio a esses processos de parcerias, sabe-se que as relações sócio-históricas da sociedade brasileira, no que tange ao desenvolvimento de projetos sociais, em sua grande maioria, atrelam-se indiscriminadamente a práticas assistencialistas, paternalistas e com o uso politiquês por parte de muitos gestores públicos. São, portanto, desprovidas de uma ótica de direito social e de cidadania. Cabe salientar também que, em muitas situações, tanto nas organizações privadas como nas ONGs que atuam na área social, elas são providas de pouco e/ou de nenhum instrumento técnico adequado para a consolidação de propostas que atendam aos critérios mínimos de eficiência, eficácia e efetividade nos projetos e programas sociais. Desse modo, a referida pesquisa teve como objetivo: *identificar e relatar quais são as ferramentas da gestão social utilizada pelas organizações que prestam serviço social à comunidade e pertencem à microrregião do extremo Oeste do Estado de Santa Catarina.*

Vale ressaltar que o tema proposto nesse estudo é complexo, porém necessário, pois está diretamente atrelado ao desafio da sustentabilidade dessas organizações, e especialmente em propiciar ao público-alvo de suas intervenções, respostas às suas necessidades sociais, com vistas à garantia de inclusão social dos mesmos.

Entende-se, acima de tudo, que o profissional de Serviço Social está diretamente envolvido com as mais diversas manifestações das expressões da questão social, as quais fazem parte do cotidiano de trabalho das organizações sociais. Por isso, o assistente social deve sentir-se compelido, juntamente com os vários segmentos da sociedade brasileira, em proporcionar sua contribuição por meio de seus conhecimentos teóricos, no sentido de construir políticas públicas que venham ao encontro das necessidades dos processos de gestão social em concomitância às organizações sociais que prestam serviços sociais à comunidade.

Assim, o referido artigo está estruturado por uma breve revisão teórica a respeito das principais categorias do estudo, seguido pela apresentação dos principais procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa e, por último, apresenta a descrição e análise dos resultados, bem como, as considerações e recomendações feitas pela pesquisadora desse estudo.

Revisão teórica

Conceituar o termo organizações não é tarefa fácil e nem simplista, já que existem inúmeras definições teóricas, ideológicas e políticas que o envolvem.

O termo organização tem suas origens na palavra grega *organon* e significa instrumento. No Dicionário Aurélio, organização tem ainda o significado de associação ou instituição com objetivos bem definidos, bem como se refere a um ato organizado, que envolve estrutura e planejamento.

Ainda, nas palavras de Menegasso (2001, apud Robbins, 2000, p. 31), organização é entendida como um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas, que realizam tarefas já predeterminadas e que compartilham objetivos comuns. É vista também como um agrupamento de pessoas e recursos (dinheiro, equipamentos, materiais, informação e tecnologia) com funções bem definidas: produzir bens e/ou prestar serviços (Tenório, 1997). Já na concepção de Parsons (1974), as organizações são “unidades sociais” (ou agrupamentos humanos) construídas e reconstruídas intencionalmente, visando a atingir objetivos específicos. Enquanto para Lapassade (1983, p. 101), “a organização é uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, tais como a produção, a distribuição de bens e a formação de homens”. A organização pode ser entendida, ainda, como uma estratégia de ação direcionada para a produção de bens ou de serviços.

A partir desses apontamentos, vale ressaltar que as organizações somente se diferenciam em seus objetivos e em graus de formalidade e burocracia. Assim sendo, também se consolidam por meio de tipologias, que são as organizações privadas, as públicas e as públicas não-estatais.

As organizações privadas caracterizam-se por serem empresas que combinam os elementos trabalho, natureza e capital. São formais, portanto, possuem normas, regras e padrões de comportamento. Seus recursos não permitem que elas se liguem ao governo de forma institucional. Além disso, os lucros provenientes de suas atividades são apropriados pelo dono da empresa, e este investe tais lucros onde quiser ou precisar. Ou seja, os lucros de uma empresa privada podem ser destinados tanto para consumo particular (o dono do capital), como para melhorias na própria organização (equipamentos, infra-estrutura, mão-de-obra, etc.) (Harman e Hormann, 1995).

Tratando-se das organizações públicas, pode-se afirmar que elas surgiram logo após a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, nos países desenvolvidos, o Estado assumiu o papel de ser o agente mais apropriado para tratar de todos os problemas e tarefas sociais, implantando o Welfare State.

Desse modo, para a concretização das políticas sociais, na Europa Ocidental, criaram-se estruturas organizacionais ligadas ao mercado, às associações (organização da sociedade civil) e às burocracias estatais, visando a regulamentar os serviços e produtos oferecidos por essas políticas. Surgiram, enfim, as organizações públicas estatais, que são consideradas as associações e instituições pertencentes ao governo com objetivos bem definidos para o atendimento da população. Com isso, o Estado passou a desenvolver as mais variadas ações sociais, políticas e econômicas num plano nacional, visando a desenvolver o bem comum a todos os cidadãos por meio dos serviços públicos. Assim, as organizações públicas estatais estão subordinadas ao aparato do Estado por meio de leis e decretos. As atividades de cada servidor público são estabelecidas de acordo com um aparelho burocrático rígido e normatizado.

No que tange à realidade do Brasil, o sistema de proteção social nunca conseguiu se efetivar de forma redistributiva. Além disso, Draibe (1998) coloca que o desenvolvimento do Welfare State brasileiro esteve centrado no desenvolvimento do capitalismo tardio. Ou seja, quando a ação do Estado nos países desenvolvidos já estava mudando de foco e se conectando com a integração global das economias, reduzindo assim suas ações na área social, o Brasil remava na contramão, tentando ainda implantar o Estado de Bem Estar Social.

Aliando aos novos processos produtivos e aos primeiros ensaios de um Estado Mínimo, no que tange ao desenvolvimento de políticas sociais, no final dos anos de 1970, com a pobreza acentuada e as altas taxas de polarizações sociais, entre tantas outras expressões da questão social, a sociedade civil organizada ganhou espaço na prestação de serviços sociais. Nascia nesse instante o embrião do Terceiro Setor, que progressivamente assumia mais responsabilidades na área social.

Na década de 1990 é colocada em prática a reforma do Estado, que baseada nos princípios neoliberais, visa reduzir o déficit público. “[...] O governo faz assim da sociedade civil sua parceira na realização de benefícios e serviços sociais que ele reduz no âmbito estatal” (Mestriner, 2001, p. 274).

Nesse cenário, as organizações públicas não estatais ganham maior visibilidade na sociedade contemporânea, em função de que elas são:

[...] organizações que vêm se distinguindo como nova estratégia para prestar serviços, promover o desenvolvimento econômico, impedir a degradação ambiental e defender os direitos civis e os direitos sociais. Também, vêm atuando na produção de serviços sociais e na execução de políticas sociais. Possuem ao mesmo tempo funções políticas, sociais e econômicas e se apresentam sob a pluralidade e formas jurídicas e de nomenclaturas (Menegasso, 2001, p. 7).

Atualmente, conforme dados da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG (Site: <<http://www.abong.org.br>> Acesso em: 17 fev. 2005), existem no Brasil 276 mil organizações não governamentais pertencentes ao Terceiro Setor (associações, Fundações, ONGs e Institutos), atuando em diversos setores da sociedade brasileira.

A autora Wieczynski (2003) diz que as organizações que não pertencem ao Estado, nem ao setor privado, são consideradas organizações do terceiro setor. Legalmente as organizações do terceiro setor são denominadas de *entidades sem fins lucrativos*, e o termo organização não-governamental não existe juridicamente. Para fins de registro, recebem o nome de *sociedades sem fins lucrativos*. Landim (1993) diz que elas se parecem mais com as associações, já que estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada.

Portanto, as organizações do terceiro setor não pertencem ao aparelho burocrático do Estado, muito menos ao conjunto de empresas privadas e demais instituições que compõem a economia de mercado. É interessante notar que, em cada país, há diferentes denominações para estas organizações. Na França são conhecidas como economia social. Nos Estados Unidos é também utilizada a expressão terceiro setor, no qual se encontram as cooperativas, as organizações sem fins lucrativos e as organizações voluntárias em geral. Na Europa continental veicula-se mais a expressão “organizações não-governamentais”. Tanto no Brasil, como em outros países da América Latina, são mais conhecidas como “organizações da sociedade civil”¹ (Wieczynski, 2003).

Porém, indiferentemente de qual setor, estão atuando. A eficiência das organizações é determinada pela forma como elas são gerenciadas. O simples fato de agrupar pessoas e recursos não basta para desenvolver um bom trabalho, mas sim, é necessário que haja um bom gerenciamento e, para tanto, devendo-se valer de medidas de eficiência, eficácia e efetividade (Tenório, 2001).

A gerência comprometida em atingir essas medidas deve utilizar-se, segundo Tenório (2001), de quatro funções gerenciais primordiais: planejamento, organização, direção e controle/avaliação. O autor reitera que essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização.

Tenório (2001) alerta também que trabalhar nas organizações não-governamentais, seguindo as funções gerenciais, é a única forma de sobrevivência das referidas organizações. Contudo elas possuem um grande desafio: avançar no campo da gestão social, utilizando-se das ferramentas essenciais citadas anteriormente.

¹ Para maiores informações, consultar a obra de Norberto Bobbio, *O conceito de sociedade civil* (Rio de Janeiro: Graal, 1984).

Essa dinâmica contemporânea vivenciada na área social traz à tona um grande dilema para o Serviço Social, que, ao longo do desenvolvimento sócio-histórico da profissão, sempre desenvolveu uma ação predominantemente interventiva, situada no âmbito da prestação de serviços sociais, previstos pelas políticas sociais públicas e privadas. No entanto, com a atuação cada vez mais acirrada das organizações não-governamentais, na área social, o Assistente Social está diante do desafio de redefinir seu exercício profissional no interior das organizações sociais, interligando ações de caráter executivo de projetos e programas sociais com as ações de um gestor social.

Essas questões são pensadas e refletidas desde a década de 1980, quando Maria Luíza de Souza já se mostrava preocupada com a inserção do Serviço Social nas instituições e/ou organizações. Ela enfatizava que era necessário entender as instituições a partir de um processo histórico que as edificou. “As instituições surgem sempre a partir de determinadas demandas. É por isso que este carácter formal e de neutralidade precisa ser penetrado para que as reais determinações das instituições sejam conhecidas” (Souza, 1982, p. 42).

A exposição feita pela autora ainda se mostra bastante pertinente duas décadas mais tarde. Desse modo, é de extrema relevância apreender o processo social em curso, em meio às suas contradições e respostas que vêm sendo dadas à população demandatária por serviços sociais. É fundamental para o Serviço Social integrar-se de forma ética e com compromisso junto às ações desempenhadas pelas organizações do terceiro setor, evitando, assim, o aprofundamento de uma situação que preocupa Menegasso (2001, p. 14): “[...] parece que há uma elite (econômica, política) que vem delas se apossando para institucionalizar os seus valores e defender os seus interesses, com a ausência da postura crítica do Serviço Social”.

Sendo assim, é bom lembrar que a complexidade e os desafios lançados ao assistente social não se fundamentam apenas na compreensão da realidade social, mas, acima de tudo, na compreensão de como se efetivam a inserção, a manutenção e os projetos que desenvolve nos contextos organizacionais.

Metodologia

Entende-se que, para realizar uma investigação de uma dada realidade, é necessário escolher e utilizar procedimentos metodológicos que estabeleçam o caminho do pensamento e da prática. A metodologia envolve um conjunto de técnicas e concepções teóricas, bem como o “sopro divino do potencial criativo do investigador” (Minayo, 1994, p. 16).

Diante dessas considerações, salienta-se que a abordagem técnica utilizada neste estudo foi de natureza quali-quantitativa, pois foi empregado instrumental estatístico na análise dos dados da pesquisa empírica. Na opinião de Chizzotti (1995, p. 69), a análise quantitativa é orientada por elementos estatísticos, mostrando “a relação entre variáveis por gráficos, classificados por categorias da pesquisa”. Já os estudos qualitativos caracterizam-se por apresentarem um tipo de abordagem que parte do pressuposto de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito entrevistado, há “uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (Chizzotti, 1995, p. 79).

As técnicas para a coleta de dados da pesquisa deram-se através dos seguintes métodos: inicialmente, abordagem teórico-documental que se utilizou de livros e artigos científicos a respeito das categorias centrais que nortearam o estudo; seguiu-se levantamento das organizações que se enquadravam no universo da pesquisa, ou seja, organizações que prestam serviços sociais à comunidade e pertencem à microrregião do extremo Oeste do Estado de Santa Catarina. Sendo assim, constituiu-se como universo da pesquisa 49 organizações, 30 não-governamentais e 19 ligadas a órgãos públicos, e como sujeitos da pesquisa, os gestores das referidas organizações. Optou-se pela amostra por acessibilidade e por conveniência. O período de coleta de dados foi de setembro a novembro de 2004.

Como técnica utilizada para a obtenção dos dados utilizou-se do questionário com perguntas semiestruturadas. As informações de um questionário cumprem duas funções básicas. Segundo Richardson (1985, p. 142), cumprem as funções de “descobrir as características e de medir determinadas variáveis de um grupo social”.

O universo com o qual a pesquisadora teve acesso se deu somente com as organizações não-governamentais, onde se registrou um aproveitamento de 100% dos questionários respondidos. Apenas quatro organizações da esfera governamental concordaram em participar da pesquisa; no entanto, devido à baixa representatividade quanto ao universo total da amostra pré-selecionada, optou-se por não contabilizar os dados levantados pelas organizações pertencentes ao Estado.

O motivo alegado pelos gestores das entidades governamentais pela não disponibilidade em participar da pesquisa, foi em função do período eleitoral que ocorria concomitante com a coleta de dados; portanto, eles alegavam estar totalmente envolvidos com essa questão. Registre-se, também, que muitas organizações governamentais não deram nenhum retorno à pesquisadora e a sua acadêmica bolsista, mesmo elas tendo mantido contato telefônico com as respectivas Secretarias de Assistência Social dos municípios integrantes da região do extremo Oeste de Santa Catarina.

Nessa pesquisa, estava prevista, como segundo passo para a coleta de dados, a observação sistemática nas organizações que utilizassem todas as ferramentas da gestão social. Porém, como na análise preliminar dos dados, por meio do questionário, identificou-se que nenhuma das organizações pesquisadas utilizava plenamente todas as ferramentas da gestão social (planejamento, organização, direção e controle/avaliação.); a segunda fase de obtenção de dados foi anulada. Por fim, registra-se que a análise dos dados se consolidou a partir do estudo exploratório e do estudo descritivo das informações obtidas.

Resultados e discussão

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa, constatou-se que as organizações não-governamentais (associações, fundações e institutos) predominaram na amostra desta pesquisa, totalizando 80%. Este fato vem ao encontro das informações já evidenciadas no referencial teórico, quando se descreveu o processo de consolidação dessas organizações e a progressiva visibilidade que essas vêm ganhando a cada dia na mídia e na sociedade em geral.

Quanto à área de atuação, 27% das organizações atuam na área de educação especial e 17% desenvolvem ações na área da assistência social, sendo que destas, 95% implementam atividades de caráter caritativo. Também se evidenciou a presença crescente de ONGs cujo percentual chegou a 13%, com uma forte vocação no campo da defesa de interesses difusos e na garantia dos direitos sociais, principalmente, por meio de movimentos populares.

Referentes aos objetivos das entidades pesquisadas, 30% atuam com a intenção de promover a inclusão social de pessoas com necessidades especiais; seguido pela promoção de assistência Social às pessoas carentes, através de atividades de ocupação profissional, com um percentual de 24%.

Saliente-se que, no questionário entregue às organizações pesquisadas, constava uma questão quanto aos objetivos e outra quanto à missão da organização. Percebeu-se, nesse estudo, que as referidas organizações não souberam definir e diferenciar objetivos e missão. Esse resultado é preocupante, pois se a organização não possui a missão bem definida, pode enfrentar problemas que vão desde o desalinhamento entre os participantes da equipe, até, segundo Ashoka e McKinsey (2001), o questionamento de sua existência.

Quando questionados sobre as principais dificuldades que enfrentam, 90% dos gestores relataram que é a falta de recursos financeiros. Esse problema não permite, muitas vezes, garantir maior qualidade na prestação de serviços sociais. Verificou-se a baixa experiência das ONGs em captar recursos e em formar parcerias e alianças estratégicas.

Destaca-se, nas palavras de Noletto (2000), que as parcerias são estratégias importantes para as ONGs, uma vez que elas visam ultrapassar os limites da organização quanto à falta de recursos, à competição por espaços e ao gerenciamento de processos de trabalho na área social de forma mais eficiente e eficaz.

Também abordaram-se, nessa pesquisa, questões referentes às ferramentas da gestão social. Assim, referindo-se à ferramenta *planejamento*, do total das organizações pesquisadas, obteve-se um percentual de 77% que não o realizam e/ou realizam parcialmente o planejamento de suas ações. Esses resultados são bastante desafiadores, pois o processo de planejar nas ONGs, segundo Hudson (1999), é um processo administrativo, que permite que as pessoas possam trabalhar em conjunto de maneira mais eficiente, bem como conseguem atingir seus objetivos e missão de maneira mais eficaz.

Quanto à ferramenta *organização*, 63% do total de organizações pesquisadas estão legalizadas com estatuto e diretoria, formada com divisão de trabalho conforme as funções assumidas.

Em relação à função *direção*, visualizou-se que 57% das organizações possuem coordenadores e líderes e 20% não possuem equipe oficial de trabalho. A função da direção dentro das ONGs, de acordo com Tenório (2001), é coordenar, liderar, motivar e tomar decisões, com vistas a atender aos objetivos da proposta de trabalho instituída e planejada por elas. Além disso, esta função representa a organização diante da comunidade. Tem a função, também, de mostrar que ter coordenadores e líderes é fundamental para o cumprimento das metas pré-estabelecidas pelas ONGs. Referentes ao poder decisório, 53% das organizações afirmam tomar as decisões com todos os membros da entidade, e somente 13% é o gestor o responsável pelas decisões.

Na execução de qualquer projeto, a ferramenta controle/avaliação é imprescindível para se verificar o resultado obtido na implementação de atividades pelas ONGs junto aos seus beneficiários. Tal ferramenta por sua vez deve ocorrer durante todas as etapas do trabalho, pois, se necessário, faz-se um re-planejamento das ações pré-estabelecidas. Desse modo, na pesquisa ora apresentada, verificou-se que 27% fazem o controle durante e após o encerramento do projeto, enquanto que 36% fazem somente após, e 3% não realizam nenhum tipo de controle.

Nesse estudo, questionaram-se as organizações pesquisadas quanto aos indicadores de avaliação, pautadas na eficiência, na eficácia, na efetividade e no impacto. Segundo Tenório (2001), a eficiência avalia se o projeto foi executado de maneira competente e se os custos foram compatíveis com os resultados almejados. Já o indicador *eficácia* permite verificar se os resultados obtidos ao final de um projeto atendem aos parâmetros de quantidade e

qualidade. Por fim, o indicador *efetividade*, que na opinião desse mesmo autor refere-se às respostas que o projeto provocou na vida das pessoas, especialmente no que se refere ao atendimento de suas necessidades e de suas expectativas de vida. Já em relação ao indicador *impacto*, um dos maiores estudiosos deste tema é o autor Roche (2004) que argumenta que a avaliação de impacto analisa as transformações e/ou mudanças de vida para os beneficiários nas diversas áreas da vida humana.

Sendo assim, em relação à eficiência, 87% das organizações revelaram não atingir esse indicador. Já, no item eficácia, 83% das organizações pesquisadas não trabalham com esse indicador. Referente à efetividade, 87% das organizações relataram não visualizar a efetividade em seus projetos. Por último, quanto ao impacto, identificou-se que 77% não conseguem atingi-lo através de seus projetos.

Esses dados são desafiadores, pois revelam a pouca qualificação dos gestores das organizações no processo de implementação da ferramenta *avaliação* em seus projetos sociais.

Uma outra informação pesquisada junto às organizações que fizeram parte deste estudo refere-se ao nível de formação educacional das pessoas envolvidas em seus projetos. Os resultados apontam que é significativo o número de entidades que responderam possuir pessoas com terceiro grau completo ou cursando o nível superior, somando 53% das respostas.

Cabe ressaltar que, em conversa com os gestores das entidades, ficou claramente exposto que do percentual de profissionais formados ou cursando ensino superior, os quais atuam nas ONGs, 90% desempenham trabalho voluntário, não se dedicando exclusivamente aos projetos da organização.

Segundo informações prestadas pelos gestores pesquisados, as áreas de trabalho que mais são necessárias para as ONGs estão ligadas ao Serviço Social, com 22%, à pedagogia, com 20%, à saúde, com 17%, à administração, e direito e contabilidade, com 9% e 8% respectivamente.

No desenvolvimento de processos de gestão social em ONGs, é imprescindível falar e trabalhar nos parâmetros da sustentabilidade social. No entanto, os pressupostos de sustentabilidade social, na pesquisa realizada com as ONGs, eles apareceram de forma frágil quanto a uma manutenção financeira minimamente equilibrada. Ou seja, os dados de maior relevância apontam que 37% das ONGs, para manterem seus projetos, possuem convênio com os órgãos públicos municipais, realizam eventos como bingos, jantares, entre outras ações, além de captarem recursos por meio de projetos junto às agências de fomento. Sobrevivem apenas com doações e por meio de eventos com e para a comunidade cerca de 35%. Possuem

convênio com a prefeitura municipal e promovem eventos, 17%. Desenvolvem seus projetos por meio de doações e envio de propostas para as entidades financiadoras, 10%. Mas é bom salientar que os gestores das ONGs pesquisadas afirmaram que as parecerias com os órgãos públicos municipais, por meio do repasse de recursos financeiros e/ou por meio de alimentos e materiais de expediente e de materiais didático-pedagógicos (folhas de ofício, canetas, cola, pincéis, tecidos, etc.) são caracterizados pela morosidade, pela burocracia e pela insuficiência.

Apesar de as ONGs pesquisadas relatarem que captam recursos com os órgãos de fomento de projetos sociais tanto em nível estadual, como nacional, elas admitem que nunca receberam retorno destas agências no sentido de saber os motivos pelos quais seus projetos não foram aprovados. Alegam também que não sabem e/ou possuem dificuldade para elaborar projetos de captação de recursos, por isso não conseguem planejar de forma eficiente e eficaz suas propostas junto aos seus beneficiários.

Tal problemática agrava-se ainda mais, perante o Estado mínimo que visa reduzir gastos no social, e assim, as ONGs se vêm sufocadas ao atender as mazelas deste sistema político e econômico. Esta situação, na opinião da autora Andrade (2002), leva as ONGs a dependerem exclusivamente das agências financiadoras, o que para a grande maioria destas organizações chegar até elas torna-se um longo caminho o que muitas vezes não é recompensado.

Breves considerações e recomendações

No decorrer desse projeto de pesquisa, o objetivo principal foi alcançado parcialmente pelo fato de as organizações estatais, que constavam no universo da pesquisa, não terem aceitado participar da mesma.

Acredita-se que, como as organizações públicas possuem um estilo de administração delineado pela burocracia e hierarquia de autoridades, esse pode ter sido um fator decisivo pela não participação na pesquisa, uma vez que essa se daria diretamente com o gestor da área social, subordinado a outras autoridades públicas.

Sugere-se que pesquisas dessa natureza possam ser, futuramente, implementadas junto aos órgãos públicos, como forma de visualizar a transparência da administração e de possíveis resultados positivos que venham a contribuir na agilidade administrativa dos projetos e programas sociais.

Diante da constatação de que nenhuma das organizações pesquisadas utiliza as ferramentas da gestão social (planejamento, direção, organização e controle/avaliação),

ressalta-se uma preocupação com o futuro e a sustentabilidade das ONGs, pois, ao não se utilizarem de tais funções gerenciais essenciais, correm o risco de perder o foco de atuação nas ações que desempenham, agravando assim a eficiência, a eficácia e a efetividade de seus projetos, além de não conseguirem obter o indicador *impacto* na vida das pessoas, público-alvo de suas ações. Essa situação acarreta a perda de credibilidade das ONGs junto às agências de fomento, junto à comunidade onde atuam e comprometem a sua existência.

Nesse sentido, vários autores como Tenório (2001), Kliksberg (2002) e Nogueira (1998) apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam na área social, sobretudo daqueles que desempenham papéis gerenciais.

Diante de tal problemática, sugere-se que a Universidade que possui, em sua missão, o desenvolvimento social e econômico regional, em parceria com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e Associação dos Municípios do Extremo Oeste Catarinense (AMEOSC) propiciem cursos de capacitação aos gestores das entidades ligadas ao Terceiro Setor, já que elas vêm crescendo progressivamente na região extremo oeste catarinense e buscam criar e operacionalizar projetos importantes para o desenvolvimento social e econômico da referida região. Projetos esses, que muitas vezes, por falta de conhecimentos técnicos e teóricos em gestão social por parte da maioria dos gestores das ONGs e por falta de recursos financeiros, não são postos em prática ou não conseguem ser concluídos como planejados. Portanto, não possibilitam resultados significativos para a vida das pessoas que são atendidas por essas organizações não-governamentais.

É importante refletir também sobre o alto índice de voluntários atuando nas ONGs. Cabe afirmar que os papéis e as funções do voluntariado estão tomando um direcionamento equivocado e preocupante junto as ONGs pesquisadas. Primeiro porque as pessoas voluntárias tornam-se, e, são vistas por muitas ONGs como mão-de-obra barata. E, segundo porque não conseguem articular-se em uma perspectiva de atuação cidadã junto à ONG que estão inseridos, visando propiciar maior legitimidade e um caráter mais político de sua intervenção. Ou seja, é fundamental que as pessoas voluntárias percebam o quanto o seu envolvimento é importante para contribuir efetivamente com a organização, no que tange à pressão junto aos órgãos públicos, para a elaboração e implementação de políticas públicas para os usuários das organizações não-governamentais. E, por fim, com a predominância de pessoas voluntárias nas ONGs pesquisadas, as referidas organizações não conseguirão contribuir para alavancar as potencialidades e melhorar a qualidade de vida de seu público-alvo, fato esse que não proporcionará um real desenvolvimento econômico e social na região do extremo oeste catarinense.

Nessa mesma direção, o autor Tachizawa (2002) acredita que o papel das ONGs está centrado em duas possibilidades: a primeira configura-se na realização de parcerias, onde as organizações, aproveitando o contato e o conhecimento sobre os grupos sociais, presta serviços ao Estado. E a segunda possibilidade centra-se no papel político das ONGs, em que elas deveriam manter-se afastadas das etapas de implementação nos projetos sociais e atuarem nos espaços de debate e formulação das políticas sociais.

Acima de tudo, é importante afirmar que o trabalho voluntário deve ser visto como um instrumento de apoio às organizações, não podendo servir de base para sua estrutura organizacional.

Tal pressuposto deve ser compreendido e apreendido por todas as pessoas que estão envolvidas em ONGs, e especialmente pelos seus gestores, como uma perspectiva de desenvolvimento social, o qual deve ser o objetivo principal de todas as organizações não governamentais. Portanto, para Kliksberg (2002), os investimentos em capital intelectual, ou seja, a qualidade dos recursos humanos, e os investimentos em capital social, como valores partilhados em redes, são necessários para que o crescimento e o desenvolvimento econômico e social possam ter bases firmes.

Salienta-se que ser gestor de uma ONG é uma atividade que exige dedicação e uso adequado das diferentes habilidades e conhecimentos. Desse modo, intervir na área social sem o comprometimento com uma gestão adequada às necessidades da população demandatória por serviços sociais, somente vai agravar a situação de miserabilidade das pessoas, tornando-as ainda mais vulneráveis, dependentes e incapazes de desenvolver sua emancipação humana e social, e, acima de tudo, irá contribuir para a reprodução da pobreza estrutural e crônica.

Diante de tal problemática, sugere-se que os cursos de Serviço Social, Pedagogia, Administração, Direito e Ciências Contábeis, os mais requisitados pelas ONGs pesquisadas, possam elaborar um programa de extensão para prestar assessoria e consultoria para as organizações, especialmente no seu processo de gestão social, aumentando a efetividade de seus projetos e programas sociais.

Entende-se acima de tudo que o papel do assistente social, profissional esse que está diretamente envolvido com as mais diversas e complexas manifestações da questão social, deve estar constantemente se qualificando para assumir tais funções na área da gerência social. Caso contrário, poderá ser excluído do mercado de trabalho formal, pois, na contemporaneidade, atuar na área social não se resume apenas em ser um executor de projetos e programas sociais, mas sim em ser um articulador e um proponente de idéias inovadoras e competentes nos campos teóricos, metodológicos e éticos na condução de trabalhos na área social.

Nesse contexto, entende-se que uma das funções do assistente social na gestão de ONGs está em fortalecer o papel do Estado, fazendo com que ele integre as forças econômicas e humanas das organizações privadas e das organizações da sociedade civil, a fim de atender as demandas sociais que se apresentam na atualidade, bem como aumentar esforços para coibir com a setorialização das políticas públicas na área social.

Referências

- ANDRADE, Renato de. *Serviço Social: novas questões para debate*. Disponível– CD ROM– VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social. ABEPSS-UFJF. 2002.
- ASHOKA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais*. São Paulo, Peirópolis, 2001.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do Mundo do Trabalho*. 5. ed. São Paulo, Cortez, 1999.
- BANCO MUNDIAL. *BRASIL, justo, sustentável e competitivo*. Disponível em: <<http://www.bancomundial.org.br>>. Acesso em: 25 maio 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2. ed. São Paulo, Cortez, 1995.
- DRAIBE, Sonia; HENRIQUE, Wilnês. Welfare state, crise e gestão da crise. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, ANPOCS, n. 6, 1988.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, NOVA FRONTEIRA, 1988.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo, Cultrix, 1993.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KATZ, C. Evolução e crise do processo de trabalho. In: KATZ et al. *Novas tecnologias: críticas da atual reestruturação produtiva*. São Paulo, Xamã, 1995, p. 11-44.
- KLIKSBERG, Bernardo. *Repensando o Estado para o desenvolvimento Social: superando dogmas e convencionalismos*. São Paulo, Cortez, 2002.
- LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro, ISER, 1993.
- LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982.
- MENEGASSO, Maria Ester. *Organizações, conceitos e formas*. (texto digitado) Florianópolis, dez. 2001.
- MESTRINER, Maria Luiza, *O Estado entre a filantropia e a Assistência Social*. São Paulo, Cortez, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 5. ed. Petrópolis, Vozes, 1996.
- NOGUEIRA, Marco Aurélio. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- NOLETO, Marlova Jovechelowitch. 2000. *Parcerias e alianças estratégicas uma abordagem prática*. São Paulo: Global.

OLIVEIRA, Carlos R. de. *História do trabalho*. São Paulo, Ática, 1987.

PARSONS, Talcott. *O sistema das sociedades modernas*. São Paulo, Pioneira, 1974.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social. Métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1985.

ROCHE, Chris. *Avaliação de impacto dos trabalhos das ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças*. São Paulo, Cortez: ABONG: Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

SOUZA, Maria Luiza de. *Serviço Social e instituição: a questão da participação*. São Paulo, CORTEZ, 1982.

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

TENÓRIO, Fernando (Org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WIECZYNSKI, Marineide M. *O significado da ocupação pós-aposentadoria nas organizações sociais: uma questão em debate*. (Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – UFSC), junho de 2003.