

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Estudo de caso: construir uma gestão participativa

6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

### Parte I – Pondo a mão na massa

Em maio de 1998, Pedro, psicólogo por formação, é convidado a trabalhar na Associação Gaia por causa do afastamento de uma administradora, com mais de 25 anos de casa. Contratado para trabalhar inicialmente com as crianças durante meio período, logo constatou que o tempo seria insuficiente e após um mês passou a trabalhar mais de oito horas diárias. Os primeiros passos foram para conhecer detalhadamente o trabalho e a história daquela que era uma das mais antigas instituições da cidade.

Fundada em 1914, por iniciativa de um médico local, a Associação para a Infância “GAIA” funcionou durante muitos anos como ambulatório médico infantil e, posteriormente, como internato para crianças abandonadas. Nos anos 1980, deixou de atuar como abrigo, passando a atender crianças de 0 a 6 anos em sua Creche e Escola de Educação Infantil.



Na época em questão (1989), o trabalho realizado com as crianças na creche era assistencial, ou seja, casa, comida, banho. A educação, na escola, era do tipo tradicional, com cartilha. Os berçários ainda possuíam berços de ferro e as crianças passavam a maior parte do tempo dentro deles. A rotina era em função dos horários preestabelecidos para a alimentação, para o descanso, para tomar banho e ficar pronto para a escola. As paredes eram pintadas de tinta a óleo cinza até a metade - para não sujar; a outra metade era de cor gelo. As “pajens”, pois assim eram chamadas as pessoas que cuidavam das crianças, tinham um grau primário de instrução formal e, com muita boa vontade, tratavam a garotada do mesmo jeito que haviam sido educadas.

A parte administrativa era simples: no final do ano, reuniam-se todas as notas e comprovantes, enviando-os para um contador. Havia pouca noção sobre quais eram as despesas fixas e variáveis, mensalmente. Como era comum em entidades naquela época, pessoas eram contratadas por indicação (e não pela competência e capacitação técnica). Esse inclusive foi o caso do Pedro, que era filho do presidente. A maioria dos funcionários tinha muitos anos de casa.

A situação financeira era razoável, visto que os salários eram baixos, gastava-se pouco com alimentação e não havia necessidade de reforma, melhoria ou ampliação. A instituição se mantinha a partir de recursos oriundos de convênios municipal e estadual, de sócios contribuintes e de eventos realizados pelos membros de um clube de serviço local, que haviam adotado a instituição como obra permanente a partir dos anos 1970. Eles formavam a diretoria e o conselho e a participação resumia-se em assinar cheques, aprovar balanços e contas e trabalhar nos eventos beneficentes. A exceção era o presidente, que dedicava seu tempo integralmente à Gaia, fazendo disso sua missão pessoal.

Diante desse quadro, concluiu-se que as crianças não tinham problema algum de ordem psicológica e o que precisava ser “tratado”, na realidade, era a organização como um todo. Mas por onde e como começar? Essa era a questão central.

Pedro resolveu, então, buscar auxílio especializado na

área pedagógica. Após algumas tentativas e várias visitas a outras entidades, conheceu uma Organização Não Governamental (ONG) que trabalhava com formação de educadores na linha do construtivismo. Foi elaborado um projeto de formação específico para a Gaia, com duração de dois anos, voltado para as educadoras, pessoal operacional e gerência. Era perfeito. Porém, havia um problema: o custo. Como conseguir a verba necessária para tamanho empreendimento? Sem nenhuma experiência em captação de recursos, foi preparado e enviado um projeto para alguns financiadores (fundações, institutos), na esperança de se obter apoio. Passaram-se vários meses e nada de resposta. Devido às reformas estruturais efetuadas nos berçários, em 1999, os recursos que eram razoáveis no início, agora eram insuficientes. As contas eram pagas com atraso e os salários só saíam após o recebimento da subvenção municipal, que chegava no dia 15 de cada mês. O ano 2000 estava para começar e contrariando a política e os procedimentos da época, a entidade resolveu apostar na ideia da formação, iniciando o processo mesmo sem financiamento. Após três meses de trabalho e fazendo “das tripas coração” para bancar o empreendimento, um Instituto, finalmente, aprovou o financiamento de todo o projeto, cobrindo todos os custos, inclusive os dos três meses anteriores.

Porém, outros desafios surgiam no horizonte. Os recursos financeiros ainda não eram suficientes para cobrir todos os gastos mensais e menos ainda para dar continuidade aos planos e sonhos da nova Gaia. Mais uma vez, alguma coisa precisava ser feita. E rápido.

### QUESTÕES PARA REFLEXÃO I

1. O que se pode dizer das relações estabelecidas nessa organização?
2. Como pode ser caracterizada a liderança nessa entidade?
3. Quais parecem ser os desafios a serem enfrentados pela instituição?
4. Que relação têm com aprendizagem e colaboração?

## Parte II – Virando a mesa

Pedro resolveu retomar o maior evento que a entidade já teve: a Quermesse da Gaia. Ela tinha sido realizada durante quinze anos e há sete anos não acontecia. De início, pensava-se em fazer uma festa pequena, só para “dar um fôlego” no fluxo de caixa da entidade. Porém, no primeiro ano da reedição, a festa teve duração de dois meses, contando com um público de mais de 20 mil pessoas e um resultado financeiro muito bom. A Quermesse tornou-se parte do calendário de festas da cidade, angariando um público de quase 50 mil pessoas e gerador de aproximadamente 20% da receita anual da instituição.



A esta altura dos acontecimentos, Pedro já estava devidamente entrosado com todo o trabalho desenvolvido na organização e a parceria com o presidente se tornava cada vez mais harmoniosa. Porém, não era o que acontecia com o restante da diretoria e do conselho. Questões ligadas ao direcionamento e condução da gestão da entidade e tensões nos relacionamentos entre as partes

(Pedro e o presidente de um lado e a diretoria do outro), culminaram com a seguinte decisão da diretoria posta ao presidente: ou ele (Pedro) ou nós! O presidente, que também era membro do clube de serviço e dedicava-se à Gaia há mais de 25 anos, teria que decidir. Optou, então, pela permanência de Pedro e pediu seu próprio afastamento do clube, que ajudara a fundar nos anos 1960. Isso gerou uma total incompatibilidade entre as partes.

Estávamos em julho de 2000 e em dezembro do mesmo ano seria realizada a assembleia geral para a eleição do novo conselho e, conseqüentemente, da diretoria, que ficaria no comando da entidade nos próximos dois anos. Nesse momento, surgiram algumas perguntas: quem participaria da assembleia? Os sócios. E quem eram os sócios? A maioria era composta por membros do clube de serviço. Logo, os dias do Pedro e do presidente estavam contados. O que fazer então? A resposta de Pedro foi: “ir à luta”. Como? Promovendo uma grande campanha para a adesão de novos sócios e de mobilização para as questões de interesse da entidade. E assim foi feito. Vários antigos sócios foram contatados e mobilizados, pessoas que tinham alguma ligação com a casa foram convidadas a participar, pais e mães aderiram ao processo e amigos do grupo gestor acreditaram na ideia. Em 27 de novembro do mesmo ano, com a adesão de aproximadamente 800 novos sócios, um novo conselho foi eleito e uma nova diretoria formada. Foi a primeira vez na história da organização que pais participaram não só como eleitores, mas também como membros do conselho deliberativo e da diretoria.

A diretoria, que reelegeu o presidente por mais dois anos, tomou posse em janeiro de 2001 e Pedro passou a ser o coordenador geral da entidade. Neste momento, surge uma nova questão: como trabalhar com um grupo totalmente heterogêneo, formado por pessoas que mal se conheciam e que não tinham nenhuma experiência anterior em organizações sociais?

Foi criado um Grupo de Trabalho composto por alguns voluntários, diretores e funcionários de diversas áreas (pedagogia, manutenção, coordenação), que se reunia semanalmente para discutir todas as questões da Gaia. Foi um grande passo na direção de uma gestão democrática e participativa. Mesmo assim, não foi fácil. Houve muita

rotatividade de pessoas ao longo do primeiro semestre. Uns não se adaptavam com o ritmo de trabalho, outros divergiam quanto ao caminho a seguir e para alguns o sistema participativo era simplesmente insuportável. Em compensação, novos interessados se juntavam ao grupo. Nesta mesma época, o presidente, por entender que já havia cumprido o seu dever ajudando na transição, afastou-se do cargo, permanecendo somente como membro do Conselho Deliberativo.

## QUESTÕES PARA REFLEXÃO II

1. Quais mudanças estão ocorrendo nas relações dentro da instituição?
2. Como estão sendo tratadas as situações mais tensas?
3. Que papel o presidente resolveu assumir?
4. O que tende a acontecer agora?

## Parte III – Planejando o conflito

Diante desse quadro de tentativas, acertos e erros, as coisas foram caminhando e o trabalho se consolidando. Computadores foram comprados e um sistema financeiro integrado à contabilidade foi implementado para dar maior agilidade ao processo. Foi contratada uma nutricionista, que passou a dar mais atenção à alimentação com produtos mais saudáveis e de melhor qualidade. Reformas e embelezamento das instalações melhoraram consideravelmente o visual da entidade, tornando-a mais agradável. A equipe de educadoras era, naquele momento, em sua maioria, composta por pedagogas formadas ou estagiárias em pedagogia, o que provocou um grande salto de qualidade nos serviços.

Porém, o Grupo de Trabalho ainda encontrava dificuldades em sua organização, fortalecimento e crescimento: várias perguntas surgiam com relação ao passado, presente e futuro. Para ajudar nessa fase, foram contratados os serviços de uma organização especializada em facilitar processos de desenvolvimento institucional. Ficou claro que esse era um bom momento para a realização de um Planejamento Estratégico. Assim, em novembro de 2001, foi feita a primeira reunião entre os membros do Grupo de Trabalho e consultores da organização especializada para a ordenação do planejamento. O processo todo levaria aproximadamente um ano e meio, com encontros bimestrais, em sistema de imersão. A princípio, não houve consenso no grupo sobre a real necessidade de se contratar consultores para levar avante o planejamento. Porém, após o primeiro encontro, foi constatada a importância de especialistas para facilitar as ações.

Este processo possibilitou a ampliação da consciência do grupo em relação ao passado da entidade, bem como do que seria necessário fazer para levar adiante o trabalho. No primeiro encontro, os objetivos eram obter uma visão mais ampla da realidade, construir uma primeira imagem dos fatores que a determinaram e melhorar a comunicação no grupo. O segundo encontro tinha como meta conhecer realmente o trabalho que estava sendo realizado até aquele momento. No terceiro e quarto seminários, foi discutido o que a organização faria nos próximos três anos, como iria se organizar para isso e quem cuidaria do quê. Como consequência direta do processo, mais alguns passos foram dados na direção da reestruturação da instituição. Como uma volta às origens, a entidade passou a atender as crianças na área da saúde. Um novo organograma foi proposto com cada coordenador sendo responsável por uma área. Isso significava mais autonomia e participação dos funcionários. Atendimento odontológico também passou a fazer parte dos serviços. Nessa época, foi formada uma parceria com um conceituado Instituto para a implementação de um novo programa. Com isso, a entidade passou a atender mais 200 jovens entre 7 e 14 anos de idade.

Devido aos encontros de três dias em sistema de imersão e o consequente aumento de reuniões de trabalho, o entrosamento e o vínculo entre o grupo aumentou conside-

ravelmente. Todo esse processo teve seu ápice no último seminário, realizado em março de 2003, com a formulação da missão da entidade. Pronto. Agora era só ir levando o trabalho rumo ao infinito. A parte financeira estava excelente. Obras em andamento e projetos futuros sendo discutidos. Tudo maravilhoso, todos entrosados, entusiasmados, motivados, pensava Pedro.

Mas como na vida nem tudo são flores, novos desafios surgiam. Apesar da aparente tranquilidade e satisfação de todos, não era isso que acontecia no coração de alguns membros do grupo. Na verdade, havia uma grande insatisfação não declarada a respeito da gestão administrativa do coordenador geral e problemas de relacionamento entre membros do grupo também causavam muito desconforto. Isso tudo só veio à tona após o término do Planejamento Estratégico, com a formação de “grupinhos” dentro da organização, uma crescente dificuldade de comunicação e por acusações recíprocas entre membros da diretoria e funcionários. Como estava chegando a época da quermesse, foi feito um pacto de boa convivência, para que essa crise não atrapalhasse o andamento do trabalho.

Passada a quermesse, o coordenador tirou dez dias de férias. Na sua ausência, foi feita uma reunião só com membros da diretoria (pois nessa época já não havia mais Grupo de Trabalho), na qual decidiram pelo afastamento de uma diretora que também não estava presente. Esse fato contribuiu muito para o aumento do conflito e da tensão entre as partes, visto que a diretora em questão era esposa do coordenador. Mais uma vez, estava-se vivendo um momento de crise institucional.

Nesta altura, o clima geral na instituição estava pesado, já não havia sintonia entre o coordenador e o restante do grupo com relação ao modo de conduzir a entidade. Havia muita desconfiança. Algumas tentativas de solucionar o problema foram feitas. Mais uma vez houve a intervenção de um consultor e reuniões semanais foram realizadas com o antigo Grupo de Trabalho, na esperança de resolver as diferenças. Porém, foram infrutíferas.

Como uma última tentativa, foi marcada uma grande reunião para o dia 15 de novembro de 2003. Era um sábado, dia da proclamação da república, todos os envolvidos de-

veriam participar (menos a diretora afastada - não houve consenso sobre isso) e com a ajuda de dois consultores a “roupa suja deveria ser lavada”. E assim foi feito. Foram 14 horas de conversas, esclarecimentos e questionamentos a respeito das atitudes do coordenador geral à frente da entidade. Não havia mais acordo entre o coordenador e o grupo em questões como política salarial, autonomia dos funcionários e direcionamento dos projetos. Os mesmos valores e princípios já não eram compartilhados por todos. Havia uma crise de visão de futuro e de identidade entre as partes. Sendo assim, e não podendo mais conviver em harmonia com aquele grupo, Pedro pediu seu afastamento em janeiro de 2004.

### QUESTÕES PARA REFLEXÃO III

1. Em que aspectos o Planejamento foi benéfico para a organização?
2. Em que momento o relacionamento no grupo começou a se deteriorar? Por quê?
3. O que Pedro poderia ter feito diferente?
4. Quais foram as consequências do conflito para a organização e para as pessoas envolvidas?
5. Quais dificuldades podem surgir numa gestão participativa? Que cuidados devem ser tomados?

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



**CRIS**  
**ESPERANÇAS**

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA