

Uma Análise do Conflito entre os Principais e os Gestores de Organizações do Terceiro Setor - Um Estudo Comparativo

Autores

Pamela Juliana de Moraes

Orientador

Elisabete Stradioto Siqueira Eduardo Eugênio Spers

Apoio Financeiro

Pibic

1. Introdução

Em organizações do terceiro setor, assim como em organizações com fins lucrativos, a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento sobre a gestão é fundamental para que ela alcance resultados efetivos. (ZYLBERSTANJ, 2003)

Para Lameira (2001) o conflito pode ocorrer em qualquer grupo, ou em qualquer departamento de uma empresa, pois os indivíduos estarão em processos de decisão. Assim, divide o processo do conflito em três grupos, que podem ser observados no **QUADRO 2**, (anexo).

De acordo com Nascimento e Sayed (2002) os conflitos interpessoais podem ser divididos em: *Hierárquicos*: ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa; *Pessoais*: surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados, resultando em confronto tácito que reduz a eficiência das relações.

2. Objetivos

A pesquisa tem como objetivo geral, analisar como e porque ocorrem as situações de conflito entre gestores e principais de organizações do terceiro setor, no sentido de compreender como as relações de poder afetam os processos de governança e em que medida tais conflitos contribuem, no processo de amadurecimento de um modelo organizacional próprio desse tipo de organização. Buscou-se, ainda, cumprir com os objetivos específicos de aprofundar o mapeamento já existente das organizações do terceiro setor de Piracicaba; traçar um quadro do perfil dos principais e dos gestores dessas organizações e; Identificar os principais tipos de conflitos existentes em tais contextos e como eles são tratados.

3. Desenvolvimento

No primeiro semestre da pesquisa, elaborou-se a revisão bibliográfica, e uma primeira pré-triagem das organizações, coletando-se dados através mapeamento das organizações do terceiro setor na cidade de Piracicaba. Selecionou-se o material secundário dessas organizações e foram feitos os primeiros contatos

da pesquisa para caracterização da composição dos principais das entidades. Durante o segundo semestre da pesquisa, selecionou-se três organizações do terceiro setor para a aplicação de entrevistas para coleta de dados específicos para a análise, estruturada de acordo com o referencial teórico e seguindo a linha de interesse dos objetivos propostos.

Para tal desenvolvimento empírico, utilizou-se o método de estudo de caso, adequado em situações na qual o objetivo visa a construção de teorias, enquanto o método quantitativo destina-se à processos de testes de teorias.

Segundo Flick (2002), quando o objetivo é a construção de teorias as evidências qualitativas permitem a compreensão mais detalhada sobre o fenômeno em estudo, dentro de seu próprio contexto. Os aspectos essenciais dessa técnica consiste na escolha correta dos métodos e teorias que permitam o reconhecimento e a análise de perspectivas diversas, com reflexões de pesquisadores sobre sua pesquisa como uma peça do processo de produção de conhecimento e na diversidade de métodos e abordagens.

A partir do referencial teórico proposto, a pesquisa buscou responder aos objetivos inicialmente traçados para seu desenvolvimento. No universo de pesquisa adotado, organizações do terceiro setor de Piracicaba, foram tomadas três organizações como amostra, denominadas de *Organização A*, *Organização B* e *Organização C*.

A *Organização A* é voltada para o segmento de construção de casas populares para famílias carentes. A *Organização B* proporciona o atendimento de crianças, adolescentes e gestantes carentes do bairro Novo Horizonte. O trabalho da *Organização C* consiste em proporcionar tratamento para crianças excepcionais, contando com a ajuda de profissionais para o desenvolvimento de suas atividades, como fisioterapeuta, fonoaudiólogo, pedagoga, psicólogo, com base em um projeto pedagógico.

4. Resultados

Foi possível observar que as organizações possuem um sistema de gestão voltado para dimensão informal, portanto dependentes de vínculos pessoais. Verificou-se, ainda, a existência de alguns mecanismos de governança corporativa, no que se refere a prestação de contas e atuação do conselho administrativo, embora este seja composto por membros internos nas três organizações. Devido aos vínculos pessoais existentes nas organizações estudadas, não há uma regularidade de reuniões para tomadas de decisão de planejamento e monitoramento formal das atividades desenvolvidas, o que torna o sistema de gestão falho de controle e monitoramento interno. Somente a *organização c* que desenvolve atividades pedagógicas, apresenta relatório formal sobre o cumprimento das atividades à Secretaria da Educação.

A ocorrência de conflitos foi caracterizada de acordo com os níveis de conflito estipulados por Nascimento e Sayed (2005), anexo ao artigo. Notou-se uma concentração no Nível 1, no Nível 2 e no Nível 4 dessa classificação nas organizações estudadas.

Buscou-se identificar os principais tipos de conflitos existentes em tais contextos e como eles são tratados, como resposta ao objetivo específico. Nas organizações em estudo os conflitos estão caracterizados como sendo de ordem pessoal, ou seja, são decorrentes da convivência entre os indivíduos dentro da organização.

Assim, o objetivo geral foi respondido no âmbito das organizações estudadas, pois foi possível perceber que, de maneira geral, os entrevistados possuem uma concepção de que as situações de conflito contribuem para um processo de evolução e melhoramento da organização como um todo, sendo no processo decisório, nas relações pessoais ou no desenvolvimento das atividades.

5. Considerações Finais

Em decorrência, houve dificuldade para a seleção das organizações estudadas, sendo necessário a indicação de uma docente para a realização das entrevistas finais. Entretanto, para aplicação dos questionários era necessário contatar as organizações para agendar com as pessoas de interesse de estudo, e nem sempre tinham disponibilidade para atendimento.

Outra dificuldade foi contatar os doadores da *organização B* e da *Organização C*, pois o tipo de doador da *organização B* não é fixo e de difícil contato, e na *Organização C* as doações são feitas por sócios doadores, que não houve colaboração. Assim, entrevistou-se uma voluntária que é também doadora da organização.

<p style=""TEXT-ALIGN: ">Para futuras pesquisas, é essencial adotar um tipo de enfoque distinto para maior amplitude de análise das organizações do terceiro setor. Sugere-se que adotar linhas de pesquisa tomando como base de estudo outros envolvidos neste tipo de organização, como por exemplo os funcionários. Pode-se fazer um levantamento dos conflitos existentes entre os funcionários e os gestores; entre os funcionários e principais. Além disso, é possível aplicar o tipo de pesquisa quantitativa sob esse mesmo tema, uma vez que a metodologia utilizada para a pesquisa foi qualitativa. A partir do levantamento de entidades feito no município de Piracicaba, pode-se pegar uma população de amostra para de quantificar os tipos e frequência de conflitos existentes.

Referências Bibliográficas

<p style=""TEXT-ALIGN: ">FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**; trad. Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

<p style=""TEXT-ALIGN: ">

<p style=""LINE-HEIGHT: ">LAMEIRA, V. J. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

<p style=""LINE-HEIGHT: ">

<p style=""TEXT-ALIGN: ">NASCIMENTO, M; SAYED, k. A administração de Conflitos. **Capital humano/ Fae Business School** - Coleção Gestão Empresarial v.5 Curitiba: Associação ranciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.Disponível< www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/4pdf>Acesso em 13/12/2005.

<p style=""TEXT-ALIGN: ">

<p style=""TEXT-ALIGN: ">ZYLBERSZTAJN, D. **Novas Dimensões do Conceito de Governança Corporativa.** Newsletter do IBGC, 2003.

Anexos

QUADRO 2: Grupos de Conflitos

Conflito Individual

consiste no conflito íntimo do indivíduo que necessita tomar uma decisão.

Conflito organizacional

são os conflitos que ocorrem entre indivíduos dentro de uma organização

Conflito Interorganizacional

são conflitos existentes entre organizações ou grupos.

FONTE: adaptado de Lameira (2001)

QUADRO 1: Níveis de Conflitos

Nível 1	<i>Discussão</i> : é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
Nível 2	<i>Debate</i> : neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
Nível 3	<i>Façonhas</i> : as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança caminho ou alternativa escolhido pela outra parte envolvida;
Nível 4	<i>Imagens fixas</i> : são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
Nível 5	<i>Loss of face</i> ("ficar com a cara no chão"): trata-se da postura de manter o conflito custe o que custar, o que acaba por gerar dificuldades para que um a das partes envolvidas se retire;
Nível 6	<i>Estratégias</i> : neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;
Nível 7	<i>Falta de humanidade</i> : no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovida de sentimentos;
Nível 8	<i>Ataque de nervos</i> : nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
Nível 9	<i>Ataques generalizados</i> : neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

FONTE: adaptado de Nascimento e Sayed (2002)