

REVISTA VISÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL

Periódico Interdisciplinar do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

EXPEDIENTE

EDITOR(A)

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adalcio Machado dos Santos, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil
Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, Universidade de Blumenau - FURB, Blumenau, SC, Brasil
Prof. Dr. Everaldo da Silva, Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE, Brusque, SC, Brasil
Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Kleber Prado Filho, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil
Prof. Dr. Nelson Colossi, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

COMISSÃO CIENTÍFICA AD HOC

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal
Prof. Dr. Edson Roberto Scharf
Prof. Dr. Everaldo da Silva
Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Prof. Dr. Kleber Prado Filho
Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes
Prof. Esp. Alexandre Carvalho Acosta
Prof. Esp. Claudemir Claudemir Marcolla
Prof. Esp. Claudia Patricia de Melo Arrais
Prof. Esp. Paulo Henrique Levecke
Prof. Esp. Sandra W. Lazaris
Prof. Esp. Valter Vitório Andrighetti
Prof. Ma. Genéia Lucas dos Santos
Prof. Ma. Ivanete Schneider Hahn
Prof. Ma. Soeni Ap. de Barros Yamaguchi
Prof. Me. Antonio Pedro Tessaro
Prof. Me. Paulo Cezar de Campos
Profa. Esp. Roberta Aparecida Varaschin
Profa. Esp. Sandra Mara Bragagnolo
Profa. Lenir Rodrigues Minghetti
Profa. Ma. Ana Paula Carneiro Canalle
Profa. Ma. Marcileide Muniz Cavalcante

CAPA

Denise Bolzan Barpp, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Célia De Marco, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca Universitária
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador -SC

R454r

Revista eletrônica em gestão organizacional de ciências contábeis e administração - Visão da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP / Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. v.4, n.1. 2015. Caçador (SC): UNIARP, 2015.

Semestral (online)

ISSN: 2238-9636

1. Gestão organizacional - Contabilidade 2. Gestão organizacional – Administração - Periódico. I. Título.

CDD 658.05

O respeito às normas ortográficas vigentes e às fontes, mediante sua correta referência, no espírito da honestidade intelectual são de responsabilidade dos autores e das autoras dos textos.

Qualquer parte da publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Os textos aqui reproduzidos e as opiniões neles contidas são de inteira responsabilidade de seus autores e de suas autoras e não expressam necessariamente a posição da revista.

As normas de publicação estão dispostas no site.

SUMÁRIO

EDITORIAL (Joel Haroldo Baade).....	5
INTERDISCIPLINARIDADE E A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS (Nelson Colossi, Joel Haroldo Baade)	7
GESTÃO DE FINANÇAS NO TERCEIRO SETOR (Andreia Ap. Pandolfi dos Santos, Moacir Gomes da Silva)	22
O CRÉDITO AGRÍCOLA E A INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA COOPERADO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERHORT (Geovana Aparecida Elias Kvitschal, Rosangela Moreira de Melo, Vilmar José Zaccaron, Marcus Vinicius Kvitschal).....	36
A GESTÃO E O PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO (Adelcio Machado dos Santos, Alexandre Carvalho Acosta, Liz Barbara Borghetti, Sandra Mari Gambin Balbinoti).....	49

EDITORIAL

Prezados leitores e leitoras da Revista Visão,

Gostaria de saudá-los muito cordialmente neste momento em que assumo a função de editor do periódico. Nos últimos três anos, Visão publicou três edições, divulgando importantes estudos nas áreas de abrangência dos seus autores. A partir de 2015, pretende-se publicar pelo menos dois números anuais e incluir o periódico em indexadores nacionais e internacionais, com o propósito de dar maior visibilidade à produção veiculada na revista. A vinculação da revista ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe também constituirá papel importante para ampliar a sua credibilidade e visibilidade no rol de periódicos brasileiros da área interdisciplinar.

A interdisciplinaridade, aliás, deverá constituir importante eixo transversal de Visão, tendo-se em vista que as áreas disciplinares não são mais capazes de darem conta da complexidade dos problemas próprios das organizações humanas, que tem características cada vez mais complexas. Assim, embora o escopo central da revista seja a gestão organizacional, a temática merece abordagens sob diferentes perspectivas e em diferentes âmbitos. Nesse sentido, são bem-vindas todas as reflexões que se ocupam com a organização humana, sob a ótica da gestão.

Nesse primeiro número de Visão referente ao ano de 2015, quatro estudos são trazidos à lume. O primeiro texto é assinado por Nelson Colossi e Joel Haroldo Baade e reflete sobre a temática Teoria Geral das Estruturas como elemento fundamental da Teoria das Organizações e como variável no movimento interdisciplinar contemporâneo. O texto tem como título “INTERDISCIPLINARIDADE E A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS”. Os autores propõem uma reflexão a partir dos autores clássicos da teoria geral das estruturas e contribuem para uma releitura e o desenvolvimento de novas perspectivas a partir de análises consolidadas nas áreas da gestão.

Na sequência, Andreia Aparecida Pandolfi dos Santos e Moacir Gomes da Silva propõem-se a verificar e apontar as fragilidades da gestão de finanças no terceiro setor, enverando pesquisa em uma instituição de acolhida a idosos. O seu texto traz como título “GESTÃO DE FINANÇAS NO TERCEIRO SETOR”. Também buscam relatar os bons resultados e otimização que uma gestão de informações úteis com uso de ferramentas eficazes, bem regidas e a melhor utilização dos recursos financeiros podem garantir.

Geovana Aparecida Elias Kvitschal, Rosangela Moreira de Melo, Vilmar José Zaccaron e Marcus Vinicius Kvitschal assinam o texto “O CRÉDITO AGRÍCOLA E A INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA COOPERADO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERHORT”. Os autores realizam pesquisa em propriedades rurais da região Meio-Oeste de Santa Catarina, indagando por

questões relacionadas ao acesso ao crédito rural e a inadimplência desse setor. Para isso, elegeram uma cooperativa de crédito rural que atua na região de abrangência do estudo e fizeram contato com agricultores a ela vinculados. O estudo evidenciou a eficiência do sistema cooperado, o que se reflete, entre outros, na baixa inadimplência dos requerentes de empréstimos.

O último texto do número é assinado por Adelcio Machado dos Santos, Alexandre Carvalho Acosta, Liz Barbara Borghetti e Sandra Mari Gambin Balbinoti, que abordam o tema “A GESTÃO E O PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO”. Os autores fazem uma análise reflexiva, propondo uma definição mais atualizada para o profissional comunicador, cuja profissão desenvolveu-se em estreita relação com a administração.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

INTERDISCIPLINARIDADE E A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

INTERDISCIPLINARITY AND GENERAL THEORY OF SYSTEMS

Nelson Colossi¹
Joel Haroldo Baade²

Recebido em: 07 out. 2013

Aceito em: 11 nov. 2014

Resumo: Esta reflexão tem por objetivo resgatar a origem e o significado da Teoria Geral dos Sistemas, no âmbito das ciências em geral, particularmente no campo das ciências sociais e no estudo da Teoria das Organizações, ressaltando, por fim, a congruência desse desenvolvimento com o movimento interdisciplinar nas ciências. Pode ser caracterizado como histórico-interpretativo, cujo objetivo é apresentar origens e desenvolvimento de um fenômeno e, assim, oferecer noções e ideias para posicionamentos futuros sobre o tema. Conclui-se que a TGS, que expressivamente influenciou e ainda influencia a Teoria das Organizações, é uma possibilidade de resgate da interdisciplinaridade inerente aos fenômenos próprios do comportamento humano, também no âmbito organizacional.

Palavras-Chave: Interdisciplinaridade. Teoria Geral dos Sistemas. Teorias das Organizações. Liderança.

Abstract: This reflection aims to rescue the origin and meaning of General Systems Theory, in the context of science in general, particularly in the social sciences and the study of Organizational Theory, pointing out, finally, the congruence of this development with the movement interdisciplinary sciences. It can be characterized as historical and interpretive, whose goal is to present the origins and development of a phenomenon and thus offer notions and ideas for future positions on the subject. It follows that the General Systems Theory, which significantly influenced and still influences the Theory of Organizations, is a possibility of redemption of the inherent interdisciplinarity to the very phenomena of human behavior, also at the organizational level.

Keywords: Interdisciplinarity. General Systems Theory. Organizational theories. Leadership.

¹ Administrador e Doutor em Gestão Educacional. Pesquisador e Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: ncolossi@terra.com.br.

² Administrador, Teólogo e Doutor em Teologia. Pesquisador e Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: baadejoel@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A Teoria dos Sistemas, cientificamente estruturada, surge em meados do século XX. Kenneth Boulding e Ludwig von Bertalanffy são apontados como seus criadores: o primeiro, graduado em Oxford, fundou em 1953 a Sociedade para o Avanço dos Sistemas Gerais; e o segundo, formado em Biologia, é autor da clássica obra Teoria Geral dos Sistemas (TGS), publicada em 1952, considerada um verdadeiro “divisor de águas” no estudo da Teoria das Organizações. Assim, “Sistemas” parece ser uma área do conhecimento, com pouco mais de cinquenta anos, ou seja, uma área do saber muito jovem, à luz da história das ciências em geral. Contudo, rigorosamente falando, os filósofos da antiguidade já “pensavam” acerca dos problemas e fenômenos humanos, de forma global e sistêmica. Isto é, com base na Filosofia, considerada a “ciência mãe”, os filósofos analisavam as questões humanas sob uma visão ou perspectiva global a levar em conta os diversos saberes e ramificações do conhecimento, da “ciência” de então, ou seja, a Filosofia. A presença, cada vez mais marcante da Teoria dos Sistemas no âmbito das Ciências Sociais, ou seja, a forma de analisar os problemas humanos como um sistema, isto é, um conjunto de partes inter-relacionadas e voltadas a objetivos comuns, tem exercido decisiva influência no desenvolvimento das ciências em geral. A TGS rapidamente implantou na linguagem acadêmica e no universo organizacional diversos termos de sua alçada, tais como, enfoque sistêmico, visão sistêmica, globalização (o mais recente deles). No contexto do estudo organizacional, a “gestão dos sistemas” ou, simplesmente, a “gestão sistêmica” assumiu um papel relevante para melhor compreensão do fenômeno administrativo-organizacional, a significar a análise da totalidade das áreas ou setores de uma organização e a considerar todos os fatores que as influenciam e, então, apontar objetivos e resultados esperados.

Desde os mais remotos tempos, o conhecimento humano recebeu, e ainda recebe, decisivas contribuições da Filosofia, como uma “ciência-mãe”. Todavia, na medida em que o saber humano evoluía e o conhecimento aumentava em diferentes direções, tornava-se impossível manter-se a par de tudo o que ocorria e, inexoravelmente, tornava-se necessário “aprofundar” conhecimentos em determinadas áreas. Tal situação levou ao desmembramento do “conhecimento global” em diversas ramificações ou setores, originando novas ciências, autônomas e independentes, a proporcionar maior conhecimento humano, desta vez, através da especialização. O desdobramento da Filosofia em diversos ramos de estudos trouxe, portanto, vantagens significativas para evolução humana e a especialização permitiu a descoberta sem precedentes do conhecimento. Não obstante estas vantagens, uma grande desvantagem merece ser apontada: a perda da visão global, isto é, a ausência da visão ou enfoque sistêmico.

Hoje, o ser humano encontra-se diante de um problema, tende a classificar o conhecimento e encará-lo segundo o aspecto específico de sua área e, por isto, muitas vezes,

sua análise tende a ser parcial e muito imprecisa. Por essa razão, uma “teoria interdisciplinar”, capaz de reunir diferentes perspectivas de um fenômeno, em busca de bases comuns para proporcionar uma visão integrada e globalizada, tornou-se indispensável. Essa “teoria interdisciplinar”, hoje conhecida como Teoria Geral dos Sistemas, procura mostrar os pontos comuns entre as diferentes áreas do conhecimento, visando à inter-relação de todas as soluções parciais, em direção a uma solução mais global. No campo de estudos das organizações, por exemplo, a Teoria dos Sistemas ofereceu consideráveis contribuições. O enfoque sistêmico proporciona a visão geral dos inúmeros fatores, físicos, biológicos, econômicos e sociais, que influenciam o funcionamento de uma organização.

Esta reflexão tem por objetivo resgatar a origem e o significado da Teoria Geral dos Sistemas, no âmbito das ciências em geral, particularmente no campo das ciências sociais e no estudo da Teoria das Organizações, ressaltando, por fim, a congruência desse desenvolvimento com o movimento interdisciplinar nas ciências. Pode ser caracterizado como histórico-interpretativo, cujo objetivo é apresentar origens e desenvolvimento de um fenômeno e, assim, oferecer noções e ideias para posicionamentos futuros sobre o tema.

A TEORIA GERAL DE SISTEMAS

Embora o termo sistemas seja parte integrante da linguagem, quer popular ou acadêmica, nem sempre seu significado é compreendido. Quem nunca ouviu falar em Sistema Único de Saúde? Sistema de Transporte Urbano? Sistema Rodoviário? Na realidade Sistemas constituem partes do dia-a-dia de qualquer cidadão. Assim, sendo, cabe a questão: Afinal o que é um Sistema?

O conceito de sistema, diz Bertalanffy (1975), “invadiu todos os campos da ciência e penetrou no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação em massa”. É na realidade comum encontrar-se referência a sistemas em uma ampla série de campos. E, para Caravantes (2005), a Teoria Geral dos Sistemas, pelo grau de relevância para melhor compreensão dos problemas organizacionais, tem uma importância decisiva para o desenvolvimento das Ciências das Organizações, por isto tem condições de libertar as organizações de uma visão única, em busca de uma nova estrutura integrada para melhor organizar e interpretar o pensamento administrativo e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia organizacional.

Contudo, conforme já mencionado, a “ideia” de sistema é milenar. Em termos gerais e etimologicamente, o termo vem do grego “Systema” com o sentido de “combinação”, isto é, algo estruturado em partes e que atuam em conjunto. Este sentido é compartilhado pela maioria dos autores da literatura organizacional para expressar a definição de sistema. Entre eles, destacam-se os pioneiros Bertalanffy (1975), que definiu sistema como um complexo de

unidades entre os quais existem relações; Kast e Rosenzweig (1976), que definem sistema como um todo organizado ou complexo: um agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral; e Buckley (1976), que se refere a um complexo de elementos, direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada um se relaciona com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo. Nestes termos, a palavra sistema cobre um amplo espectro do campo físico, biológico e social, incluindo-se empresas, países, serviços, governo, sistema moleculares, ou outros conjuntos. E, mesmo que a literatura possa apresentar definições mais complexas, certamente está implícito a noção de “um conjunto de partes que se interagem de modo a atingir um determinado fim”.

Embora sob alguns aspectos, as diversas definições de sistemas são aplicáveis a quaisquer dos sistemas existentes em nosso universo, para melhor compreensão do seu significado, é útil adotar e procurar classificá-los. Kast e Rosenzweig (1976) apresentam a classificação de Kenneth Boulding que desenvolve uma hierarquia de níveis, ou escalões, muito útil à compreensão do conceito de sistema. Resumidamente, os diversos níveis dos sistemas são assim descritos:

- O primeiro nível é o da estrutura estática, poderia ser chamado de o nível das estruturas; a anatomia do Universo, é um exemplo.
- O nível seguinte é o do sistema dinâmico simples, com movimentos predeterminados e necessários. Poderia ser chamado o nível do determinismo.
- O terceiro nível é o sistema dos mecanismos de controle, ou cibernéticos, que poderia receber o nome de nível do termostato, onde o sistema é auto regulável na manutenção do equilíbrio. O refrigerador, por exemplo.
- O quarto nível refere-se à estrutura do “sistema-aberto”, ou da estrutura que se mantém sozinha. É o nível em que a vida começa a diferenciar-se da não-vida: pode ser chamado o nível da célula.
- O nível seguinte pode ser chamado de genético-social, que é exemplificado pela planta e domina o mundo empírico dos botânicos.
- O nível animal caracteriza-se pela mobilidade cada vez maior, por um comportamento teleológico (conjunto de especulações aplicadas à noção de finalidade) cada vez mais acentuado e por uma autoconsciência cada vez mais pronunciada.
- O nível seguinte é o humano, isto é, aquele que vê o ser humano, individualmente considerado, como um sistema provido de autoconsciência e capaz de utilizar a linguagem e o simbolismo.
- O sistema social, ou os sistemas que têm por base uma organização humana,

compõe o nível seguinte, onde são considerados o conteúdo e o sentido das mensagens, a natureza e as dimensões dos sistemas de valores, a transmutação das imagens em registros históricos, as sutis simbolizações da arte, da música e da poesia, e a complexa gama de emoções humanas.

- Os sistemas transcendentais completam a classificação. São os sistemas supremos e absolutos, os desconhecíveis aos quais não é possível escapar; eles também apresentam estrutura e relacionamento sistemático.

Observa-se que os sistemas englobados nos três primeiros níveis dessa hierarquia de Boulding podem ser classificados como físicos ou mecânicos, e propiciam a base do conhecimento das ciências físicas, como a física e a astronomia. O quarto, o quinto e o sexto escalões dizem respeito dos sistemas biológicos, e constituem campo de interesse dos biólogos, botânicos e dos zoólogos. Os últimos três escalões relacionam-se com os sistemas humanos e sociais, constituem o campo de interesse das ciências sociais, bem como das artes, das humanidades e da religião.

Além disso, a análise de um determinado sistema sugere questões, tais como: a) Este sistema em estudo pertence a qual sistema mais amplo? b) Quais os outros sistemas que compõe com este o sistema mais amplo? c) Quais os sistemas que constituem o sistema? Dessa forma, as respostas a essas questões sugerem que todo sistema se compõe de subsistemas e que, simultaneamente, faz parte de um sistema ainda maior. Na verdade, há uma hierarquia entre os componentes do sistema. Em outras palavras: um sistema é, ao mesmo tempo, tanto componente de um sistema mais amplo, como composto de subsistemas. Por exemplo, as pessoas organizam-se em grupos; os grupos organizam-se em departamentos; os departamentos em divisões; as divisões em empresas; essas fazem parte do sistema econômico.

Para Bertalanffy (1975), a Teoria Geral dos Sistemas constitui-se na busca da melhor compreensão e unificação dos conhecimentos de uma ampla variedade de áreas altamente especializadas. Para ele, não somente os pontos de vistas e os aspectos gerais são iguais em diferentes ciências, mas frequentemente encontramos leis formalmente idênticas em campos diferentes, que se aplicam a qualquer sistema, independentemente de suas propriedades específicas.

A partir dessas considerações, Bertalanffy (1975) postulou uma nova disciplina científica a que chamou “teoria geral dos sistemas”, com o objetivo de formular princípios válidos para os “sistemas” em geral, independentemente da natureza dos seus elementos, as relações ou existentes entre eles e cujos princípios podem ser assim sintetizados:

- Há uma tendência geral no sentido da integração nas várias ciências, naturais e sociais;
- Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas;

- Esta teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria mais precisa nos campos não físicos da ciência;
- Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-se da meta da unidade das ciências;
- Isto pode conduzir à integração muito necessária na educação científica.

Assim sendo, tendo-se em vista aspectos fundamentais da teoria geral de sistemas, no próximo item, examinar-se-á a implicação desses conceitos com a teoria organizacional.

ENFOQUE SISTÊMICO E A TEORIA ORGANIZACIONAL

A Teoria dos Sistemas, desde sua criação, tem sido gradativamente aplicada a perspectivas mais amplas, isto é, a grupos humanos, à sociedade e grupos sociais, à humanidade em geral. A “ciência social”, incluindo-se sociologia, economia, ciência política, psicologia social, antropologia e outras, defende que se constitui ciência dos sistemas sociais e, por esta razão, adota o enfoque da Teoria Geral dos Sistemas, especialmente, por não ter encontrado, ainda, uma solução globalizante para fenômenos que envolvem diferentes fatores. Na realidade, muitas vezes, as questões sociais são tratadas por “teorias” ou correntes contraditórias. Por exemplo, a Psicologia defende desde o behaviorismo ao existencialismo, e a Economia divide-se entre capitalismo e comunismo. Em ambos os casos, em contraste com modelos onde o ser humano é visto apenas respondendo o estímulo ou satisfazendo suas necessidades biológicas e naturais. Portanto, o enfoque de sistemas contribui para uma visão de totalidade e põe ênfase no lado criativo do sujeito, considerando-o um organismo ativo. Se as demais “ciências” forem dessa forma avaliadas, certamente, encontrarão soluções interdisciplinares mais abrangentes.

Para o estudo das organizações, a teoria dos sistemas também concorre para o seu enriquecimento. Observa Kast e Rosebzeig (1976) que a teoria tradicional da organização ao priorizar sua preocupação com a estrutura organizacional, compara-se ao enfoque de um sistema “fechado”; enquanto que o sistema “aberto” define-se como um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõem. Assim, muitos cientistas organizacionais têm utilizado o enfoque sistêmico em busca de melhor compreensão da organização.

Alguns desses autores são destacados por Colossi, a iniciar por Chester Barnard que, em sua obra “Funções do Executivo”, publicada em 1936, foi pioneiro, no campo da Administração, a utilizar o “enfoque sistêmico”, mostrando que uma organização constitui-se num esforço cooperativo em ação, ou seja, um esforço conjunto e integrado voltado a objetivos comuns.

Depois dele, Herbert Simon encarou a organização como um sistema complexo de processos para tomar decisões, lembrando que há limites cognitivos de alternativas (conhecimentos) para uma escolha (decisão) que atenda todas as partes de um problema. Assim, Churchmann deu ênfase à globalidade dos objetivos, enquanto o sociólogo George Homans enfatizou a organização como sendo composta por um sistema ambiental externo interdependente com um sistema interno de relações. Da mesma forma, Philip Selznick considerou a organização como um sistema dinâmico, em constante mudança e adaptação às pressões internas e externas.

Destaca-se, ainda, a notável contribuição de Daniel Katz e Robert Kahn em sua obra “Psicologia Social das Organizações”, que defende a aplicação da teoria geral dos sistemas à teoria das organizações, afirmando que as organizações são sistemas de energia insumo-produto, nos quais o retorno da energia do produto reativa o sistema, redirecionando-a rumo a seus objetivos.

Em sua obra, Kast e Rosenzweig (1975) defendem a aplicação da teoria dos sistemas no campo organizacional. Para eles, as organizações são consideradas como modelo de sistema aberto, que mantém interação contínua com seu ambiente e atingem um estado estável, ou equilíbrio dinâmico, ao mesmo tempo em que conservam suas capacidades de trabalho e de transformação de energias e, por isto, o sistema precisa receber entrada contínua de recursos para manter suas operações em andamento, bem como exportar para o ambiente seus produtos, ou seja, os recursos transformados.

Estes poucos exemplos, evidentemente, não esgotam o assunto; eles simplesmente ilustram a tendência crescente à adaptação do enfoque sistêmico à moderna teoria das organizações, considerada como um “sistema aberto”.

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ABERTOS

Embora os vários tipos de sistemas abertos tenham suas próprias características, que os distinguem dos demais sistemas, há características que são consideradas comuns a todos eles. Para Kast e Kahn (1975), as nove características que definem todos os sistemas abertos são as seguintes:

- Importação de energia - Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo;
- A transformação - Os sistemas abertos transformam a energia disponível importada do ambiente e a transformam em “produtos”;
- O Produto - Os sistemas abertos exportam seus produtos para o meio ambiente;
- Sistemas como ciclo de eventos - O padrão de atividade de uma troca de energia tem um caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente supre

as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. A empresa industrial utiliza matérias-primas e trabalho humano para fazer um produto que é mercantilizado e o resultado monetário é utilizado para a obtenção de mais matérias-primas e mais trabalho, a fim de perpetuar o ciclo de atividades;

- Entropia Negativa - Para sobreviver, os sistemas abertos precisam deter o processo entrópico; precisam adquirir entropia negativa. A entropia é uma lei universal da natureza, na qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte. Os sistemas sociais são capazes de deter quase que indefinidamente o processo entrópico;
- Insumo de informações, “feedback” negativo e processo de codificação – Os insumos para os sistemas vivos não consistem somente em materiais contendo energia os quais se transformam ou são alterados pelo trabalho feito. Os insumos também são de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu funcionamento em relação a ele. O feedback negativo permite ao sistema corrigir seus desvios através do processo de codificação;
- Estado firme e homeostase dinâmica - A importação de energia para deter a entropia opera para manter uma certa constância no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme;
- Diferenciação - Os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. As organizações sociais deslocam-se para os papéis de multiplicação e elaboração com maior especialização de função;
- Equifinalidade - Os sistemas abertos são ainda caracterizados pelo princípio da equifinalidade. De acordo com esse princípio, um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais.

Nestes termos, considerando, então, as características dos sistemas abertos, os sistemas organizacionais podem ser, resumidamente, de acordo do Kast e Rosenzeig, assim apresentados:

- Sistemas planejadas - As organizações sociais não são naturais, como os sistemas mecânicos ou biológicos; elas são planejadas, o que mostra que podem ser criadas para uma série infinita de objetivos;
- Fronteiras - As organizações sociais possuem “fronteiras”, que as separam do ambiente que as rodeia.

- Entropia negativa - Nos sistemas organizacionais, a entropia pode ser sustada e até mesmo transformada em entropia negativa. O que possibilita isso são os recursos materiais, energia e informações que são importados do ambiente externo;
- Estado estável - A ideia do estado estável tem estreita ligação com a entropia negativa. O sistema aberto alcança seu estado estável enquanto conserva a capacidade de desempenhar suas funções e funcionar com eficiência. No sistema organizacional, os vários subsistemas chegaram a um equilíbrio entre relações e forças que permite ao sistema total um desempenho eficiente. Não há um estado estável, mas sim um equilíbrio dinâmico ou em movimentação. Aos organismos biológicos aplica-se o termo homeostase, para designar seu estado estável;
- Realimentação - O conceito de realimentação é importante para compreender como o sistema conserva seu estado estável. Através da realimentação, o sistema recebe informações contínuas do ambiente, informações essas que o ajudam a ajustar-se. Para tanto, o sistema precisa possuir mecanismos de ajuste como mecanismos de manutenção;
- Equifinalidades - Por fim, os sistemas organizacionais apresentam a característica da equifinalidade, isto é, a possibilidade de atingir os objetivos com entradas diferentes e de diferentes maneiras. Nos sistemas fechados há uma relação direta de causa e efeito, entre as condições iniciais e o estado final, o que leva a concluir que há um único caminho melhor para atingir determinado objetivo. Nos sistemas organizacionais, a ideia de equifinalidade leva o administrador a não procurar uma rápida solução ótima, mas sim dispor de uma série de soluções satisfatória, para os seus problemas de decisão.

FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações sociais, como os outros sistemas, processam as energias e recursos (In Put), importados do ambiente, e os transformam em Produtos (Out Put). Uma organização social, como um sistema, pode ser definida como um conjunto de partes que interagem, a influenciarem-se mutuamente, em direção a objetivos e resultados comuns. Pode-se dizer que o funcionamento do sistema é resultante da interação das partes e a transformação das energias em produtos ou resultados.

Para Katz e Kahn (1975), o funcionamento de um sistema organizacional pode ser descritos por cinco subsistemas básicos: a) O subsistema técnico ou de produção, que abrange o processamento e a transformação da energia; b) O subsistema de apoio, que busca

no meio ambiente os insumos (energia e recursos) para serem processados e transformados em produtos; c) O subsistema de manutenção, que cuida dos equipamentos e das vinculações das pessoas a seus pais funcionais, para a realização do trabalho; d) O subsistema adaptativo, que diz respeito à mudança organizacional, pois devem sentir as mudanças relevantes no mundo exterior e traduzir seu significado para a organização; e) O subsistema gerencial, que compreende as atividades organizadas para controlar, coordenar e dirigir os diversos subsistemas e suas atividades.

A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA SÓCIO TÉCNICO

Um sistema aberto está permanentemente em interação com seu ambiente, assim uma organização como sistema aberto é também um sistema sócio técnico, pois nela atuam pessoas e máquinas. Para Caravantes (2005), a tecnologia baseia-se nas tarefas a executar e inclui equipamento, instrumentos, dispositivos e técnicas de operações, que pressupõem necessariamente o relacionamento que se cria entre as pessoas. Para ele, esta forma de visualizar a organização, estabelecido e denominado de sistema sócio técnico por cientistas sociais do *Tavistock Institute*, de Londres, foi um passo há mais para a compreensão do fenômeno organizacional. Segundo Caravantes (2005), este grupo de cientistas defendia que o conceito de sistema sócio técnico resulta do fato de que qualquer sistema de produção requer tanto uma organização tecnológica, como uma organização de trabalho, criando relações entre as pessoas e, mesmo que a tecnologia possa limitar o tipo de organização do trabalho, as propriedades sociais e psicológicas peculiares serão independentes em relação à tecnologia. Assim eles defendem que a organização não é, simplesmente, um sistema técnico ou um sistema social. Ao invés disso, ela constitui uma estrutura e uma unificação de atividades humanas em diversas tecnologias. A organização é, portanto, a estruturação e a integração de atividades humanas ao redor de várias tecnologias. As tecnologias influenciam os tipos de entradas nas organizações e as organizações e as saídas do sistema. Contudo, o sistema social determina a eficiência e a eficácia da utilização da tecnologia.

Para Caravantes (2005), é preciso ter consciência de que os dois subsistemas, técnico e social, não podem ser considerados separadamente, mas sim no contexto da organização como um todo. Qualquer mudança em um dos subsistemas trará, inevitavelmente, consequências para o outro.

DECISÃO E INFORMAÇÃO: ENFOQUE PSICOSSOCIAL

Um modo de estudar as organizações consiste em concentrar-se nos processos de tomada de decisões com base nos pontos de decisões e no fluxo de informações. A tomada de decisão em nível organizacional tem sido alvo de atenções cada vez maiores dos pesquisadores e dos profissionais em exercício. Na realidade, decidir significa proceder a um

juízo ou resolver alguma coisa, o que implica considerar duas ou mais alternativas, para que a pessoa que decide possa chegar a uma deliberação.

Contudo, esta definição, embora simplista, sugere a complexidade da decisão a nível organizacional, pois, na prática, esse processo pode assumir diferentes dimensões. Katz e Kahn (1975) referem-se a três dimensões básicas do processo decisório: o nível de generalidade ou abstração da decisão; a quantidade de espaço organizacional interno ou externo afetado pela decisão; e a extensão de tempo para a qual a decisão vigorará. Afirmar a combinação destas três dimensões permite a efetividade da decisão e evidencia duas questões principais: a primeira em relação à coerência dos objetivos, face a problemas de mudança no ambiente que influenciam a organização; e a segunda diz respeito à ampliação de metas organizacionais, resultante da relação dessas metas com o bem-estar societário. O crescimento das organizações, por sua vez, leva à ampliação das suas metas sociais.

Outro aspecto abordado por Katz e Kahn (1975) diz respeito à necessidade de um modelo adequado para a tomada de decisão que considere pelo menos quatro fatores: a) as pressões imediatas a que está sujeito e podem influenciar o tomador de decisão, isto quer dizer, investigar o ambiente da decisão; b) a identificação e análise do tipo de problema e suas dimensões básicas, envolvidas na questão; c) a procura de soluções alternativas, que mais adequadamente atendam aos objetivos desejados, ou seja, criar, desenvolver e analisar o ambiente a procura da solução mais adequada, o que implica em escolher um dentre os possíveis cursos de ação disponíveis na situação; e d) as considerações das consequências de cada uma das soluções alternativas e, finalmente, a decisão, isto é, a tomada de decisão em uma das alternativas estudadas.

Por outro lado, considerando-se que o mundo é formado de pessoas e a maioria das ações de uma para com a outra constitui-se de atos comunicativos, pode-se concluir que as organizações são sistemas de informações, onde a comunicação é o processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade. Ressalta-se, informação é, também, outra palavra que, para muitos, apresenta diferentes significados, por isto é importante considerar que no contexto da tomada de decisão, informação implica um conhecimento de particular importância para o problema relativo à decisão a ser tomada. Portanto, é comum avaliar a informação em termos da sua adequação à decisão e que, no âmbito organizacional, ocorre em todos os níveis hierárquicos da organização e, ainda, obedece a “fluxos”, isto é, quem comunica a quem: de “cima” (autoridade) para as posições hierárquicas; ou movimenta-se entre os níveis iguais; ou pode ascender a escala hierárquica, ou seja, comunicação ascendente.

Segundo Katz e Kahn (1975) cada “fluxo” de comunicação dispõe de suas próprias características. A comunicação de “cima para baixo”, de superior para subordinados, constitui-se basicamente em cinco tipos: a) diretivas específicas de tarefas para instruções do

cargo; b) destinadas a produzir compreensão de tarefas e sua relação com as demais; c) procedimentos e práticas organizacionais a serem seguidas; d) avaliação do desempenho do subordinado; e e) informações de caráter ideológico para inculcar um senso de missão ou doutrinação no subordinado.

A Comunicação horizontal, por outro lado, é exercida entre fases do mesmo nível hierárquico e proporciona a coordenação de tarefas e, ainda, supre apoio participativo e emocional.

Por último, a comunicação ascendente, ou linha acima, assume muitas formas. Por exemplo, pode ser reduzida ao que a pessoa diz sobre si mesma, seu desempenho e seus problemas; pode referir-se a outras pessoas e seus problemas; pode envolver as práticas e diretrizes organizacionais; e, ainda, pode referir-se ao que a pessoa entende sobre o que é preciso ser feito.

Kast e Rosenzweig (1976) evidenciam a importância da comunicação organizacional ao afirmar que ela tem recebido atenção cada vez maior nos contextos organizacionais. A administração há muito preocupa-se em “fazer sua mensagem chegar aos trabalhadores” e, muitas vezes, admite sua falta de eficiência no processo de comunicação. Por outro lado, ela também admite a necessidades de receber informações de baixo para cima, ou seja, conhecer as posições e opiniões dos escalões inferiores. Além disso, cada vez é mais importante transmitir mensagens para fora da organização, a outras instituições, visando fomentar relações públicas com clientes, acionistas e ao público em geral³.

LIDERANÇA: ENFOQUE PSICOSSOCIAL

Segundo Katz e Kahn (1975), liderança aparece na literatura de ciências sociais com três significados básicos: a) como atributo de uma posição hierárquica, geralmente formal; b) como a características de uma pessoa, em termos físicos, biológicos ou psicossociais; e c) como uma categoria de conduta, pois, em geral, quando se pensa em liderança, focaliza-se certos comportamentos, reflexo de condutas observáveis e individuais. A essência da liderança, em qualquer caso, diz respeito à possibilidade do “incremento influencial”, isto é, a capacidade de influenciar outras pessoas, os liderados e, por conseguinte, influenciar o comportamento da organização. Ou seja, numa organização, liderança é qualquer ato de influência em matéria de pertinência organizacional.

Também Kast e Rosenzweig (1976) definem liderança como um processo e como agrupamento de status, porém interessam-se mais pelo processo de provocar respostas

³ Na reflexão filosófica a comunicação é há muito tempo alvo de atenção. Importante contribuição nesse âmbito tem o filósofo alemão Jürgen Habermas, cujo postulado ressalta a natureza dialógica do conhecimento. Ou seja, a razão humana não é monológica, como resultado da ação cognitiva isolada, mas decorre dos processos de comunicação e interação dos sujeitos. Por essa razão, o pensador defende uma teoria da ação comunicativa.

comportamentais, embora também admitem que se trata do agrupamento de status. Neste sentido, para estes autores, a conotação de liderança como um processo assume um importante papel: obter respostas comportamentais, de tal forma que estas ultrapassem a área de rotina e atendam aos interesses e objetivos organizacionais.

Por outro lado, a liderança como influenciadora de comportamento evidencia sua característica situacional e contingencial. Isto é, a liderança emerge numa situação específica, dadas as contingências do momento. Em outras palavras, alguém pode exercê-la, ou seja, ser capaz de influenciar numa determinada situação, e não exercer liderança noutra. Esta é uma característica fundamental da liderança, apontada por inúmeros autores. Kast e Rosenzweig (1976), por exemplo, a denominam de “diferencial de influência” e que ocorre tanto nas relações sociais não formais quanto nas organizações formais. Segundo eles, os ocupantes de posições de mando, habitualmente, exercem a liderança, mas isto não constitui regra geral. Da mesma forma, Hersey e Blanchard (2000) referem-se à liderança como “situacional e flexível” Por este motivo, existem muitas pesquisas procurando conhecer os “melhores” atributos dos líderes, que o elegem para a liderança.

Nesse sentido, ressaltando que há limitações para identificar e comprovar a efetividade desses atributos, Kast e Rosenzweig (1976, p. 361) mencionam quatro traços pessoais que parecem estar vinculados à liderança bem-sucedida nas organizações, são eles: a) Inteligência - Os líderes costumam ser um pouco mais inteligentes que a média dos seus liderados⁴; b) Maturidade e amplidão sociais - Os líderes costumam apresentar interesses e atividades mais amplas do que a maioria das pessoas e, além disso, são emocionalmente maduros e apresentam elevada tolerância à frustração; c) Motivação interior - Os líderes possuem forte motivação pessoal e impulsos constante à realização; d) Atitudes de relações humanas - Os líderes sabem que conseguem ser bem-sucedidos através de outras pessoas e em consequência procuram criar compreensão e aptidões sociais, por isso, nutrem um respeito saudável pelas pessoas.

Por outro lado, o enfoque da liderança como o conjunto de traços pessoais ou atributos do líder, refere-se ao que é, ou aparenta ser; enquanto outro enfoque concentra-se naquilo que o líder faz e, como faz, isto é, seu estilo de liderança. Vários estudos têm propostos os mais variados estímulos de liderança que levam ou não ao sucesso. Neste caso, a literatura apresenta três estilos básicos, que são também bases para outros estudos: a) estilo autoritário, concentrado no líder; b) estilo democrático, concentrado na participação; e

⁴ Os clássicos ligados à teoria dos sistemas ainda pensavam nesses termos, como se a inteligência pudesse ser efetivamente medida. Estudos posteriores evidenciaram que existem múltiplos fatores que determinam aquilo que se costuma denominar inteligência. Além disso, é preciso ainda levar em consideração a existência daquilo que se denomina inteligências múltiplas, ou seja, não existe um tipo único de inteligência. Assim, o fato de alguém não ter as aptidões de liderança não quer dizer necessariamente que seja menos inteligente do que o seu líder.

c) estilo “laissez-faire”, com absoluta falta de participação do líder.

A complexidade do estudo da liderança é visível. Qualquer estudo com relação a estilos de liderança terá que ser interpretado à luz da situação ambiental utilizada em determinada experiência, o que indica uma outra importante característica da liderança, qual seja, a necessidade de flexibilidade de estilo do líder, conforme acima apontada por Hersey e Blanchard (2000). Assim, a discussão dos estilos de liderança não deve deixar a impressão de que o indivíduo possa ou deva manter um estilo constante em todas as suas atividades. Pelo contrário, ele deve manter-se e mostrar-se o mais flexível possível, orientando seu estilo de acordo com a situação específica e as pessoas que estejam em jogo.

INTERDISCIPLINARIDADE E A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A interdisciplinaridade constitui-se em movimento mais recente que, assim como a TGS, pretende resgatar a natureza complexa e múltipla da ação humana, em todas as esferas de sua atuação. Os defensores do movimento interdisciplinar acentuam que este enfoque não quer constituir uma nova área de conhecimento, à semelhança de outros movimentos disciplinares, mas destacam justamente que os objetos do conhecimento não podem ser limitados a áreas específicas do saber. Como ressalta Fazenda (2008, p. 14), com a interdisciplinaridade pretende-se a superação da “cegueira dos especialistas” e a sua substituição pela “compreensão das situações complexas”.

A interdisciplinaridade quer enfrentar os problemas mais globais a que a sociedade impele e compreender como os saberes disciplinados, fragmentados, parcelados são construídos (FAZENDA, 2008). Nesses termos, pode-se dizer que o movimento interdisciplinar, em certo sentido, transcende a TGS, que via a realidade como um conjunto constituído de partes; enquanto em perspectiva interdisciplinar as partes são apenas resultado de uma visão limitada da ciência fragmentariamente estruturada. Cabe, portanto, indagar em que medida a TGS não constituiria justamente fase anterior para o amadurecimento da visão de característica interdisciplinar, que atualmente perpassa todas as áreas do conhecimento humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta breve revisão conceitual da Teoria dos Sistemas apresentou a ascensão da Teoria Geral de Sistemas e sua aplicabilidade como corrente da Teoria das Organizações. O artigo procura ressaltar que o conceito de sistemas e a teoria dos sistemas gerais são utilizados em todos os níveis de vida no planeta. Além disso pode-se afirmar que, especificamente para as organizações humanas, este enfoque é válido, pois, ele tem

propriedades que o distinguem dos demais sistemas abertos. Pode-se inclusive acentuar que, embora haja similaridades com os demais sistemas, as organizações humanas, em termos de sistema, são peculiares, isto é, as organizações humanas não dispõem de estrutura no sentido usual do termo – uma anatomia física, identificável, duradoura, como são prédios e monumentos – os membros das organizações humanas, temporais, chegam e se vão, não obstante tem estrutura, isto é, um conjunto de “partes”, em constante interação, empenhados na criação de alguma combinação de eventos direcionados a objetivos comuns.

Por fim, à guisa de perspectiva para estudos futuros, cogitou-se a possibilidade de a TGS constituir fase preliminar do atual movimento interdisciplinar. Não que a TGS seja a única raiz do que originou a perspectiva interdisciplinar, mas certamente constitui-se em variável a ser considerada quando se quer pensar na gênese dessa visão a respeito da ciência e do conhecimento humano. Certamente mais estudos devem ser empreendidos a fim de aprofundar e intensificar a reflexão a respeito da constituição do universo humano.

REFERÊNCIAS

- BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1976.
- CARAVANTES, G. **Administração: Processo e Teoria**. São Paulo: Pearson, 2005.
- CHURCHMANN, C. W. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.
- COLOSSI, N. **A Teoria Administrativa e o Mito da Neutralidade Científica**. Dissertação de Mestrado. Defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CHIAVENATTO, I. **Teoria Geral da Administração**. Lavras: Pioneira, 1980.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. **Sistema Sócio-Técnico**. São Paulo: Mc Grow Hill, 2002.
- FAZENDA, I. (Org.). **O Que é interdisciplinaridade?** São Paulo : Cortez, 2008.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, R. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- INPE. **Engenharia de Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.
- KAST, F.; ROSENZWEIG, J. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico**. Lavras: Pioneira, 1976.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MOTTA, F. P. **A Teoria Geral da Administração**. Lavras: Pioneira, 1976.

GESTÃO DE FINANÇAS NO TERCEIRO SETOR

Financial Management in the Third Sector

Andreia Aparecida Pandolfi dos Santos¹
Moacir Gomes da Silva²

Recebido em: 08 ago. 2014
Aceito em: 10 fev. 2015

Resumo: Este artigo trata dos fatores que influenciam a gestão de finanças no terceiro setor, gestão essa que as entidades (Instituições sem fins lucrativos), enfrentam vários desafios para desempenhar, entre eles está a captação de recursos e principalmente a dificuldade para geri-los. O presente estudo tem como objetivo verificar e apontar as fragilidades desse sistema e os controles financeiros utilizados pela entidade Lar do Idoso Betânia, bem como relatar os bons resultados e otimização que uma gestão de informações úteis com uso de ferramentas eficazes, bem regidas e a melhor utilização dos recursos financeiros podem garantir. Busca-se neste artigo fazer uma análise com abordagem dedutiva e bibliográfica, com base em obras de autores como Lakatos (2010), Fernandes (1997) e Gil (2007). Os resultados da pesquisa demonstram de forma clara as dificuldades encontradas pelo terceiro setor em gerir de maneira eficiente os recursos capitados, utilizando-se de profissionais éticos e qualificados.

Palavras-Chave: Terceiro setor. Gestão financeira. Planejamento. Recursos.

Abstract: This article is about the factors which influence the financial management in the third sector. Management which institutions (non-profit institutions) face various challenges to perform, among them, the raising of resources and mainly the difficulty to manage them. The following study targets to verify and point out this system's fragilities and the financial control used by "Lar do Idoso Betânia" institution, as well as report the good results and the optimizing effects of a management of useful information, with the use of effective tools, quite rigid and the financial resources best utilization it is able to guarantee. This article aims to have an analysis with a deductive approach and bibliographic, based in materials from authors such as Lakatos (2010), Fernandes (1997) and Gil (2007). The research's results show, in a very clear way, the difficulties faced by the third sector in how to effectively manage the resources raised, making use of ethic and highly qualified professionals.

Keywords: Third sector. Financial management. Planning. Resources.

¹ Aluna do Curso de Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Exerce a função de Analista Financeiro na empresa Associação Diocesana de Promoção Social – ADIPROS. E-mail: andripandolfi@yahoo.com.br.

² Professor no Curso de Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: moacir.silva@pucpr.br.

INTRODUÇÃO

O terceiro setor conhecido com instituições sem fins lucrativos e não governamentais tem como objetivo gerar serviços de caráter público e procura soluções para redução de problemas econômicos e sociais, enfrentam diversos desafios em captar gerir e distribuir os recursos disponíveis a serem captados de forma direta e indireta, tais recursos advém principalmente de doações, contribuições, subvenções e do voluntariado.

As organizações sem fins econômicos que pertencem ao terceiro setor enfrentam atualmente um dos seus maiores obstáculos, que é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão.

O papel do terceiro setor é desempenhar o que estado considerado como primeiro setor e as empresas privadas com a finalidade de lucro não desempenham, respondendo as demandas sociais. A difusão desse segmento destacou-se em meados dos anos 70 no Brasil, com a preocupação voltada aos mais necessitados, já que o estado não assumia sua responsabilidade perante esta realidade.

De acordo com Drucker (1994 p.79) as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes, e muito mais difíceis de se medir e controlar na instituição sem fins lucrativos do que na empresa.

O incentivo Fiscal e as doações em modo geral, decorrentes de conscientização social, tornou crescente e abrangente o número de entidades sem fins lucrativos. Tal crescimento foi muito além do entendimento da informação necessária para gerir e legalizar a aplicação dos recursos de maneira coerente e bem distribuída de acordo com sua finalidade, deixando lacunas de liderança na administração desses proventos. A falta de uma missão definida nas instituições acarreta a perda e na dispersão de seus objetivos, desfocando o seu segmento; neste contexto temos a primeira e importante tarefa de um líder que é de conceber e definir a missão da instituição e consequentemente delegar tarefas de forma eficiente e eficaz, delimitando e gerindo de forma otimista esses recursos.

Na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição (DRUCKER, 1994, p. 80).

A gestão é um processo contínuo e dinâmico, um ponto a ser ressaltado é o fato de o terceiro setor ser uma rede de colaboração, faz parte da administração de uma organização e comprometimento com sua identidade, é preciso ter missão definida, objetos esclarecidos e visão que determine aonde se quer chegar. Isto é um planejamento estratégico dentro dos princípios e valores da organização sem fins lucrativos.

O Desenvolvimento de missão e visão estratégico, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas

indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Juntas, elas constituem o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010, p. 30).

O terceiro setor é muito influente, despertar a desconfiança das pessoas é um fator que não deve ocorrer, sendo assim deve se agir pensando em seu público, administrando de maneira ética a sua imagem, a ética vislumbra o desempenho virtuoso de suas intenções e atuações. As potencialidades do terceiro setor estão diretamente associadas à qualidade ética de sua gestão.

[...] Conjunto de normas morais pelas quais o indivíduo deve orientar seu comportamento na profissão que exerce. A Ética é de fundamental importância em todas as profissões, e para todo ser humano, para que possamos viver relativamente bem em sociedade (ARISTOTELES, 2002).

Em foco a esta abordagem, quais dificuldades encontradas em gerir os recursos financeiros no terceiro setor?

Este artigo apresenta os seguintes conteúdos: As características principais, analisar o desenvolvimento do terceiro setor seguindo um modelo de gestão que propicie o alargamento das variadas fontes de recursos. Avaliar as ferramentas de gestão utilizadas. Verificar o comportamento do terceiro setor em relação às organizações do primeiro e segundo setores (públicas e privadas), ao gerir seus recursos. Definir qual papel o terceiro setor deve desempenhar para atingir seu objetivo, sua missão perante seu segmento. Evidenciar a presença do gestor para a administração de recursos com caráter positivo.

O TERCEIRO SETOR E SUAS DEFINIÇÕES

ANALISAR O DESENVOLVIMENTO DO TERCEIRO SETOR SEGUINDO UM MODELO DE GESTÃO QUE PROPICIE O ALARGAMENTO DAS VARIADAS FONTES DE RECURSOS.

Em todos os espaços regionais existentes no mundo, seres humanos estão buscando ampliar seus horizontes e participar ativamente das decisões que regem seu modo de viver. Um terceiro setor toma dimensões globais e convida homens e mulheres a participarem de sua expansão, rumo a uma revolução diferente do fenômeno “lucro”, distintos do poder único e exclusivo centrado no governo, mais em busca da primeira revolução social.

Define-se terceiro setor, segundo Aquino Alves, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas, como o espaço institucional que abriga ações de caráter privativo, associativo e voluntarista voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo.

Segundo Melo Neto (2001, p. 8), o terceiro Setor é uma nova esfera pública, não necessariamente governamental, constituída de iniciativas privadas em benefício do interesse comum, compreendendo um conjunto de ações particulares com o foco no bem-estar público.

De acordo com Meregé, citado por Srour (1998 p.239), o terceiro setor é um conjunto de organizações não governamentais, caracterizadas pelo aspecto de não possuir fins lucrativos e que a partir de âmbito privado buscam resultados públicos, com propósitos de trazer respostas aos problemas sociais como saúde, educação, direitos civis, proteção ao meio ambiente etc. Suas receitas podem ser geradas em atividades operacionais, mas resultam, sobretudo, de doações do setor privado ou do setor governamental.

De acordo com Montano (2002), a denominação “terceiro setor” se explicaria diferenciá-lo do Estado (Primeiro Setor) e do setor privado (Segundo Setor). Ambos não estariam conseguindo responder as demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência, o segundo, porque faz parte da sua natureza visar o lucro.

A definição de Fernandes (1997 p. 27) para o terceiro setor:

É composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas principalmente pela participação voluntárias, em um âmbito não governamental dando continuidades às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios graças. Sobretudo a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Há cerca de 276 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil (IBGE, 2004). Não há dados oficiais, entretanto, que indiquem a quantidade de pessoas físicas e jurídicas, além do Governo, que transferem recursos para os projetos e atividades desenvolvidas por estas entidades. Estima-se que o Terceiro Setor movimente cerca de 1,5% do Produto Interno Bruto (IBGE, 2004). Outro aspecto importante, é que mais de 2% da população economicamente ativa possui vínculo empregatício com as entidades do Terceiro Setor, o que corresponde a mais de um milhão de pessoas.

Segundo Hudson (1999), as organizações sem fins lucrativos existem em todo o mundo. Prosperam em economias industrializadas, é também uma parte central da trama social de economias em desenvolvimento. Florescem em sociedades democráticas livres e assumem um papel importante em regimes menos democráticos. Desenvolvem-se em áreas urbanas e são igualmente importantes em áreas rurais. As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar em virtude de uma tendência humana a reunir pessoas para propiciar serviços para si próprios e para outros, além de lançar campanhas contra o abuso de pessoas e do meio ambiente. As pessoas querem um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura para melhorar o mundo em que vivem. Esperam que as organizações que proporcionam esses valores sejam “não lucrativas” e que “não pertençam, ao setor público”.

Ainda de acordo com Hudson (1999), este setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. O termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido. Para enfatizar esse ponto, é que as rotulei de organizações orientadas por valores. Essas organizações têm duas características principais. Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independências para determinar seu próprio futuro.

Segundo Tenório (2001), as iniciativas para o terceiro setor e organizações no Brasil estiveram presentes desde o fim da II Guerra Mundial, onde o mundo passou pelas mais profundas transformações de sua história. Assistimos á emergência de novos centros de poder econômico e político, á revolução nas comunicações, ao aumento da produtividade industrial e agrícola, assim como na urbanização. Este mesmo desenvolvimento produziu o aumento da pobreza da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

A caracterização de cada organização atendera aos estatutos legais existentes em cada nação.

PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS

Os recursos financeiros utilizados pelas entidades do terceiro setor, na maioria das vezes advêm de doações sejam elas de pessoa jurídica e ou física, subvenções provenientes de interações com o estado, convênios municipais por tempo preestabelecido, organismo internacionais, fundações nacionais e internacionais e eventos realizados pela própria entidade.

Uma das maiores dificuldades encontradas é a falta desses recursos, e a escassez do mesmo para atender determinada atividade. Na maioria das vezes além de ser escassos, não são apropriados adequadamente, pois as pessoas que regiam em determinadas organizações são voluntárias e ou indicados pela diretoria sem capacitação profissional e não comportavam o perfil necessário. Esse relato ocorria frequentemente e com *Turnover* alto na entidade estudada “Lar do Idoso Betânia”.

AVALIAR AS FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS

Gerenciar é estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir finalidades determinadas, a ação do gerente deve ser avaliada para se verificar como ele está utilizando os recursos disponíveis e sua capacidade de viabilizar o alcance dos objetivos da organização (TENÓRIO, 2001).

Numa empresa, existe um resultado financeiro. Lucro e prejuízo por si sós não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas. Quer os executivos da empresa gostem ou não, o lucro certamente será usado para medir seu desempenho. Entretanto, quando os executivos de instituições sem fins lucrativos se veem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados (DRUCKER, 2004).

Quando os executivos de uma instituição sem fins lucrativos começam a definir o desempenho que torna operacional a missão da mesma, precisam resistir a duas tentações comuns. Em primeiro lugar: temeridade. É muito fácil dizer que a causa é tudo e que se as pessoas não querem apoiá-la, pior para elas. Desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados. Não significa fazer promessas que não podem ser cumpridas.

Teixeira (2004) aponta a deficiência na gestão como um dos fatores de restrição a um desenvolvimento do Terceiro Setor. “As deficiências na gestão organizacional destas entidades, a pressão para buscarem a sua auto sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõe suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor. Para reverter tal estado de coisas, uma grande parte de estudiosos do tema alerta para a necessidade de profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e os princípios da Ciência da Administração podem dar uma significativa para o desenvolvimento do setor social.

Por sua vez, na entidade estudada, não havia planejamento financeiro e estratégico, não se sabia onde queria chegar e como chegar. Fluxo de caixa elaborado, o quanto advinha dos proventos não se tinha consciência, como passariam o próximo período, ninguém sabia informar, controles básicos de inputs e outputs não existia. Um dos maiores enigmas encontrados era na coordenação, onde normalmente foi liderado por religiosas sem formação e entendimento de coordenação as quais não acatavam sugestões e usufruíam de formas inadequadas e desnecessárias dos ativos, sem priorizar as demandas.

GESTÃO FINANCEIRA E SUAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS

Cabe ao gestor financeiro de uma entidade sem fim lucrativo, análises, decisões e

atuações, relacionadas com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Desta forma a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros, seja eles por meios de relatórios diversos, como também fluxo de caixa, orçamento anual e administração estratégica junto aos seus membros.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 40), “denomina-se por fluxo de caixa projetado ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”, servindo para representação da situação financeira de uma empresa, levando em consideração as fontes de recursos e a forma de aplicação em elementos do ativo.

Para Zdanowicz (2000, p. 125), o fluxo de caixa “é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro”, constituindo-se, em consequência, em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa a longo prazo.

Segundo Frezatti (1997), em algumas organizações, o fluxo de caixa serve como um instrumento tático e, em outras, o alcance é maior, ou seja, sua utilização é estratégica. A abordagem tática refere-se a um uso restrito e de acompanhamento do fluxo de caixa, aparecendo como um cumpridor de determinações mais amplas e complexas, em que a empresa já possui um escopo mais definido em termos estratégicos e quer apenas manter o rumo. A abordagem estratégica é aquela que afeta o nível de negócios da empresa no curto prazo e, principalmente no longo prazo, assim o fluxo de caixa tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

O orçamento é considerado uma ferramenta de gestão por planejar a aplicação dos recursos, analisar as variações entre o previsto e o realizado, facilitar a prestação de contas, proporcionar uma visão financeira da organização e gerar informações úteis na tomada de decisão.

Para Freazzatti (2007, p. 46), o orçamento é o plano financeiro que implementa a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão.

De acordo com Oliveira (2010), planejamento financeiro consiste na elaboração de suborçamentos das atividades que influenciam o fluxo de caixa. O planejamento financeiro possibilita à empresa obter as informações antecipadas quanto à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, o que facilita a tomada de decisões sobre os fatores que envolvem o gerenciamento do caixa. A elaboração dos suborçamentos acontece principalmente pela conversão dos orçamentos econômicos para o regime de caixa.

Os principais suborçamentos utilizados com a nova gestão no “Lar de Idoso Betânia”

são os seguintes: Orçamento de contas a pagar – consiste na conversão de todas as despesas constantes do planejamento econômico, ou seja, a data prevista dos respectivos pagamentos. Orçamento de contas a receber – consiste na conversão de todas as receitas constantes do planejamento econômico, portanto data prevista de respectivos recebimentos. Orçamento de aplicações – consiste no planejamento das disponibilidades de caixa, ou seja, a antecipação da informação sobre as sobras de caixa e os destinos que devem ser dados as mesmas.

VERIFICAR O COMPORTAMENTO DO TERCEIRO SETOR EM RELAÇÃO ÀS ORGANIZAÇÕES DO PRIMEIRO E SEGUNDO SETORES (PÚBLICAS E PRIVADAS), AO GERIR SEUS RECURSOS.

Toda organização sem fins lucrativos tem uma multidão de público e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles.

Para ser eficaz, uma organização sem fins lucrativos necessita de um conselho forte, mas que faça o seu trabalho. O conselho não só ajuda a definir a missão da instituição, mas também é o guardião dessa missão e garante que a organização viva de acordo com seu compromisso básico. Precisa assumir a responsabilidade de ‘governar as organizações, delegar “administração” aos executivos de primeira linha e a seus empregados remunerados.

O novo Líder de uma instituição sem fins lucrativos não tem muito tempo para se firmar. Para ser eficaz em tão pouco tempo, o papel assumido precisa se adequar à missão da instituição e aos valores (DRUCKER, 2004).

A tarefa mais importante do líder de uma organização é de prever a crise. É preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela e, na verdade estar adiante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante. Você não pode evitar uma grande catástrofe, mas pode construir uma organização preparada para a batalha, que já tenha enfrentado crises e saiba como se comportar, tenha autoconfiança na qual as pessoas confiem umas nas outras. As estruturas de administração, conselho e comissões precisam tornar-se cada vez mais flexíveis, realizando sempre pequenos ajustes necessários e não revisões do tipo uma vez na vida.

Um dos deveres centrais do líder é buscar, cultivar e proteger os recursos financeiros que alimentam a máquina organizacional. Embora o presidente deva receber muita ajuda dos membros da diretoria, dos funcionários e dos partidários, ele deve ser o principal arrecadador de fundos, cujo papel abrange as seguintes funções:

- Explicar, em uma declaração ou outro documento porque os recursos são necessários.
- Desenvolver e programar planos de campanhas que esbocem a estratégia os papéis dos participantes e um cronograma para o esforço de arrecadação de fundos.

- Atrair e utilizar produtivamente os voluntários para a arrecadação de fundos. Reconhecer e agradecer os doadores e celebrar o sucesso obtido (DOBBS; MANUS, 2002, p. 192, 193).

Segundo Dobbs e Manus (2002, p. 211), a prestação de contas envolve questões ligadas a profissionalismo, moral, desempenho organizacional e capacidade de responder as necessidades e expectativas dos principais grupos de interesse na organização. São obrigações reais das organizações beneficentes e não só parte de um estilo preferido de liderança ou de uma cultura organizacional. Quando tais deveres não são cumpridos, a organização sofre punições sociais graves.

Conforme Hudson (1999), os executivos principais precisam tanto administrar suas organizações como proporcionar-lhes liderança, criando um sentido de missão, inspirando as pessoas e orientando a organização na conquista de objetivos ambiciosos; os administradores precisam assumir responsabilidades, trabalhar como parte de uma equipe e aprender a sutil arte de planejar e delegar, responsabilizando os indivíduos.

Uma das principais tarefas do líder é de equilibrar o longo e o curto prazo, o quadro geral e os pequenos detalhes.

Acontece muito nas entidades sem fins lucrativos em promover e ou indicar para líder, gestor das entidades pessoas aptas para outras funções, mas não preparadas para gerir num toda a organização, infelizmente nos dias atuais esta pratica é decorrente, na maioria das vezes seguida pela emoção.

Segundo Dobbs e Manus (2002), no cerne do empreendimento sem fins lucrativos estão as pessoas, e ninguém mais do que o líder profissional ou administrativo, que pode ser chamado de diretor executivo, presidente, vice-presidente executivo ou CEO, tem a responsabilidade de proporcionar a inspiração, o direcionamento e a orientação estratégica para que a organização esteja apta a cumprir sua missão, avançar e fazer a diferença. O líder é a figura central, o chefe operacional e administrativo da organização sem fins lucrativos. Situado entre a diretoria, o restante dos funcionários e outros membros da família, o líder carrega em seus ombros os fardos e os desafios de estar no comando.

Araújo (2005) salienta que os voluntários deixaram de ser os únicos colaboradores dessas instituições, pois se fez essencial a contratação de pessoas capacitadas e remuneradas, com o objetivo de administrar seus recursos escassos, visando à manutenção e crescimento da organização.

De acordo com Drucker (1994, p. 89), o executivo quer estejam em uma instituição sem fins lucrativos ou em uma empresa, dedicam pouco tempo à tomada de decisão. Muito mais tempo é gasto com reuniões, com pessoas ou em tentativas de obtenção de um pouco de informações. Porém é na decisão que tudo se junta. Ela define o sucesso ou fracasso da organização. A maior parte das tarefas feitas pelos executivos poderiam ser feitas por outras

pessoas, mas somente eles podem tomar decisões. E se não tomarem decisões de forma eficaz, eles se tornarão ineficazes.

Com a mudança na coordenação no “Lar de Idoso Betânia”, começou-se a avaliar a entidade como uma empresa e não mais como associação qualquer. Observou-se a necessidade de mudanças em seu quadro de colaboradores, e a elaboração de um estudo financeiro, várias despesas foram cortadas, custos reduzidos, cobranças de mensalidades atrasadas efetuadas, mensalidades revistas, implantação de boletos bancários, análise constante de relatórios financeiros, controle do fluxo de caixa, ativos separados para as devidas provisões de encargos, salários entre outros investidos em uma aplicação financeira, com rendimento mensal, elaboração de orçamento para o próximo exercício com meta mensal, maior transparência e organização.

DEFINIR QUAL PAPEL O TERCEIRO SETOR DEVE DESEMPENHAR PARA ATINGIR SEU OBJETIVO, SUA MISSÃO PERANTE SEU SEGMENTO.

Drucker (2004) o planejamento estratégico pode ser definido como uma resposta a necessidade de preparar a empresa para um futuro que não é uma simples projeção do passado. Mais relevante que isso, no entanto é o conceito de administração estratégica. O planejamento estratégico é a administração por meio de planos, enquanto a administração estratégica é a administração por resultados.

De acordo com Hudson (1999, p. 69), a estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. Na prática, uma filosofia coerente para administrar estratégias em organizações orientadas por valores pode ser derivada de três conceitos: missão, objetivos e estratégia, que se juntam para formar a ideia de administração estratégica. Os componentes essenciais de administração estratégica envolvem a criação de uma visão clara, em toda organização, de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem a realização.

A administração estratégica é uma ferramenta poderosa porque cria uma conexão intelectual entre os financiadores e os usuários. No setor privado, as pressões competitivas do mercado impulsionam a organização a pensar estrategicamente para poder sobreviver. Esta pressão é menor nas organizações do terceiro setor porque os financiadores têm apenas informações parciais sobre os serviços ou as campanhas. A administração estratégica fornece a disciplina necessária para avaliar as necessidades dos usuários, os recursos para satisfazer essas necessidades e monitorar os resultados (HUDSON, 1999, p. 71).

EVIDENCIAR A PRESENÇA DO GESTOR PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS COM CARÁTER

POSITIVO.

Notou-se uma enorme diferença no resultado do DRE (demonstração do resultado do exercício) do “Lar do Idoso Betânia”, como a chegada da nova Congregação de religiosas para administrá-lo e ressuscitá-lo, a coordenadora já possuía qualificação na área é formada em administração de empresas a qual juntamente com a nova posse da diretoria, acatou de forma construtiva e positiva as orientações do seus membros; resultando em maior transparência e organização, aumento das receitas, satisfação por parte dos familiares dos idosos, maior apoio da comunidade de modo geral, pois com a utilização de ferramentas e métodos financeiros os proventos estavam sendo bem empregados e demonstrados de forma transparente, gerando a fidelização e o aumento de doações indiretas e diretas por parte dos doadores.

Observou-se nitidamente a diferença em uma maior remuneração para um profissional qualificado e especializado. Além de estruturar organizar e gerir bem os recursos financeiros, a entidade obteve vida própria; sabe-se aonde se quer chegar e como chegar, sem correr o risco de perder sua dimensão, seu foco e atender bem seu segmento; sabe-se que para o período seguinte suas despesas fixas e provisões serão pagas e não serão usados recursos indevidamente sem prejudicar a organização. Através dessa abordagem observa-se o resultado de uma boa gestão basta verificar o antes e o depois.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa está em evidenciar o impacto significativo Segundo Tenório (2002, p. 7), o terceiro setor alavancou-se de frente com o crescimento das desigualdades sociais, fortalecidas pela globalização, fenômeno este que cria riquezas concomitantemente acentuando a pobreza dos excluídos aliado a constatação do que o setor responsável; no entanto o estado que deveria atuar para reparar esse mal, é ineficaz nesse propósito.

Verifica-se a necessidade de uma análise e estudo na falta de diretrizes que norteiem a profissionalização das organizações que compõem o terceiro setor, no âmbito de gerir, planejar e controlar os recursos destinados sejam esses em forma de doações, subvenções e até mesmo de talentos profissionais. Por sua vez, tais aspectos levam a necessidade de superar outro obstáculo – garantir a transparência da sua condição econômica- financeira.

De forma sintética, Tenório (2004) diz que: Para gerenciar, se deve ter em mente a busca da eficiência, da eficácia e da efetividade; deve-se planejar organizar, dirigir, controlar e tomar decisões estratégicas, táticas ou operacionais. Essas condições inerentes ao ato de gerenciar, no entanto, contrastam como que se observa no dia-a-dia das entidades, que por

suas características peculiares e pela própria formação de seu corpo dirigente, mais voltado para as atividades finalísticas da organização, exercem a gestão tendo por base a intuição e o bom senso, carecendo de embasamento técnico em administração. Tenório (2004) destaca também que o cronograma de atividades e o orçamento são instrumentos tanto de planejamento quanto de controle, e que a avaliação de desempenho é um instrumento útil à gestão das organizações. Para ele, é fundamental o papel que a função controle tem a desempenhar, pois possibilita o acompanhamento contínuo das ações desenvolvidas, de modo a monitorar conjuntamente a relação entre a aplicação de recursos e os resultados pretendidos.

Salienta Araújo (2005), que os voluntários deixaram de ser únicos colaboradores dessas instituições; pois fez se essencial a contratação de pessoas qualificadas e remuneradas com o objetivo de administrar seus recursos escassos visando à manutenção e crescimento da organização.

Hodiernamente, o terceiro setor sente cada vez mais a necessidade de profissionais qualificados para gerir seus recursos; proventos esses cada vez mais escassos devido ao sistema capitalista selvagem acentuado. Mas, no entanto, a proporção de entidades no Brasil é ainda muito crescente, pela sua necessidade em amparar o bem estar social, e ou pelas dificuldades sofridas pelo ser humano. A lei orgânica de assistência social propõe um conjunto integrado de ações e iniciativas do governo e da sociedade civil para garantir proteção social para quem dela necessitar. São nesses momentos que se encontra apoio de empresas privadas com algum tipo de incentivo fiscal, apoios esses destinados através de projetos sociais, onde seus recursos muitas das vezes não são usufruídos de maneira eficiente e eficaz, pois por sua vez a organização não supre sua demanda. Determinando a necessidade de se encontrarem formas de gerenciamento que as façam manter e dar continuidade de seus trabalhos, surge necessidade de o gestor usar de ferramentas adaptadas.

De acordo com Megginson e Mosley (1986, p. 428), um instrumento de grande utilidade e que deve ser utilizado para esse tipo de controle e planejamento é o orçamento, ferramenta que expressa o plano, os programas, os projetos e as atividades da organização em termos numéricos, demonstrando previsões de receitas e despesas em um período de tempo, estabelecendo padrões e avaliando resultados, principalmente pelo fato de poder confrontar se o realizado está de acordo com o previsto. Permite uma unidade uniforme de mensuração, isto é, a monetária, o qual possibilita a realização destas comparações, as quais podem ocorrer entre dados de um ano e outro ou entre dados de diferentes projetos.

Gestão financeira é o conjunto de atividades desenvolvido com o objetivo de a organização ter controle sobre seus recursos. No caso das organizações sem fins lucrativos, a gestão financeira exige habilidades específicas, que devem seguir, muitas vezes, regras especiais estabelecidas pelo apoiador. Uma das questões que mais geram dúvidas na gestão

de organizações do Terceiro Setor é a “finalidade não lucrativa”, que significa aplicar os resultados positivos na própria organização. Nenhuma organização sobrevive se não tiver resultados positivos ao longo do tempo, em volume suficiente para que possa executar as atividades inerentes à sua missão e para os investimentos necessários ao crescimento. Espera-se, com este artigo, ter contribuído para melhor qualificar os impactos da gestão financeira garantindo que os recursos financeiros disponíveis sejam utilizados da forma mais adequada possível, com o mínimo de desperdício e máxima rentabilidade.

REFERÊNCIAS

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, R. M. **O que é o Terceiro Setor?** São Paulo: 1997.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DRUCKER, PETER F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos**. São Paulo - Editora Pioneira.1994

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Direito do Terceiro Setor. **Revista de Direito do Terceiro Setor-RDTS**, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 11-38, jan-jun. 2007.

MARIO AQUINO ALVES FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS Mário Aquino Alves. Tese (CDAPG) - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo**.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania**

MEREGE, Luiz; BARBOSA, Maria Nazaré Lins (Org.). **3º Setor: Reflexões sobre o Marco Legal**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002

HUDSON, MIKE. **Administrando Organizações do Terceiro Setor** - São Paulo-1999

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001

TEIXEIRA. R. F. **Discutindo o Terceiro Setor**. – São Paulo – 2004.

ZDANOWICZ, JOSÉ EDUARDO. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2004.az de mensurar o resultado de cada

área pela gestão.

DOBBS, STEPHEN M. / NANUS, BURT **Liderança para o terceiro setor**. São Paulo - Editora Futura -2000.

ARAÚJO, OSÓRIO CAVALCANTI. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

IBTS- INSTITUTO BRASILEIRO DO TERCEIRO SETOR. **ONGs, Onde obter recursos**. - Disponível em: 20/09/2012.

O CRÉDITO AGRÍCOLA E A INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA COOPERADO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERHORT

Agricultural credit and the defaults at the Cooperative System: a case study in COOPERHORT

Geovana Aparecida Elias Kvitschal¹
Rosangela Moreira de Melo²
Vilmar José Zaccaron³
Marcus Vinicius Kvitschal⁴

Recebido em: 18 nov. 2015
Aceito em: 10 dez. 2015

Resumo: Com a instituição das políticas de crédito rural a partir da década de 60, o Brasil vivenciou uma expansão da produção agropecuária, principalmente em função da modernização dos sistemas produtivos. Mas a maior disponibilidade de recursos financeiros bem como a maior facilidade de acesso a esses recursos, ao longo do tempo, também culminou no aumento da inadimplência no meio rural. O presente trabalho teve como objetivo fazer uma pesquisa diretamente nas propriedades rurais da região Meio-Oeste de Santa Catarina em temas que relacionados ao acesso ao crédito rural, e a inadimplência desse setor. Utilizou-se formulário próprio para realizar entrevistas com um grupo aleatório de agricultores cooperados da COOPERHORT no primeiro semestre de 2015. As perguntas tiveram como objetivo levantar informações para traçar um perfil básico do agricultor entrevistado e da sua propriedade, e também abrangeram temas relacionados ao crédito agrícola nas propriedades, o uso desses recursos, e os índices de inadimplência. Os dados foram tabulados de forma anônima, e analisados mediante aplicação de técnicas de estatística descritiva. De forma geral, os agricultores mostraram muita resistência em responder o questionário da entrevista por completo. Maior representatividade na amostragem foi conseguida nas cidades de Fraiburgo e de Lebon Regis, cujas propriedades são caracterizadas pelo pequeno tamanho, em média 30 hectares. As culturas predominantes nessas propriedades são a cebola, o alho, a soja e o milho. A oferta e acesso ao crédito rural foi crescente nessa região nos últimos 5 anos. Apenas 66% dos agricultores amostrados usufruem de algum tipo de crédito rural, seja para custeio, investimento ou comercialização. Apenas 10% dos agricultores amostrados não conseguiu honrar seus contratos de financiamento agrícola até a data estipulada nos contratos de crédito. A inadimplência no meio rural é bastante pequena, com índice de apenas 2% na região amostrada. Os sistemas

¹ Analista Financeiro na FIESC. E-mail: geovanaek80@gmail.com.

² Administradora de empresas; analista financeiro na CooperHort. E-mail: rosangela.cooperhort@plugnet.inf.br.

³ Administrador. Mestre em Administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: adm@uniarp.edu.br.

⁴ Eng. Agrônomo, Dr. em Genética e Melhoramento de plantas. EPAGRI - Estação Experimental de Caçador, SC. E-mail: marcusvk78@gmail.com.

de análise de cadastro e escolha de beneficiários para contatos de crédito rural atualmente praticados na COOPERHORT são eficientes, dados os baixos índices de inadimplência verificados.

Palavras-Chave: Crédito de custeio. Crédito de investimento. Cooperativa.

Abstract: With the establishment of rural credit policies from 60s, Brazil experienced an expansion of agricultural production, mainly due to the modernization of the production systems. But the greater availability of financial resources and the greater facility to access these resources also resulted in rising defaults in the countryside along the time. The objective of this study was make a research in farms in the Midwest region of Santa Catarina State, on topics related to the access to rural credit and default of this sector. It was used an appropriate form to conduct interviews with a random group of cooperative farmers on first half of 2015. The questions were aimed to gathering information to draw a profile of the interviewed farmers and their respectively farms, and were also related to topics involving rural credits access and about default rates. The data were tabulated anonymously and analysed by applying descriptive analysis techniques. In general, farmers showed a lot of strength to answer the forms altogether. Greater representativeness was achieved in the cities of Fraiburgo and Lebon Regis, whose farmers are characterized by small size, an average of 30 ha. The predominant crops on these farms were onion, garlic, soybean and corn. The supply and access to rural credit were growing in the last five years in this region. Only 66% of sampled farmers enjoys some kind of rural credit, for either funding, investments or commercialization. Only 10% of farmers sampled could not honor its loan agreements to the date stipulated in agreements. The default rate in rural reality is quite small, with only 2% rate in the sampled area. The systems of analysis of register and choices of beneficiaries for rural credit agreements currently used at Cooperhort are efficient because default rates are low in these regions.

Keywords: Funding credits. Investments credits. Co-op.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento agrícola brasileiro na atualidade está intrinsecamente ligado ao sistema de crédito disponível aos produtores. Com a instituição das políticas de crédito rural a partir da década de 60, o Brasil vivenciou uma expansão da produção agropecuária, principalmente em função da modernização dos sistemas produtivos. Essa modernização acarretou na expansão das áreas de produção das mais diversas espécies vegetais, além do aumento das médias de produtividade. Mas a maior disponibilidade de recursos financeiros bem como a maior facilidade de acesso a esses recursos, ao longo do tempo, também culminou no aumento da inadimplência no meio rural. Isso ocorreu principalmente porque a produção agrícola é sujeita a fatores que não podem ser controlados ou até mesmo previstos pelo agricultor, tais como os de natureza climática ou até mesmo flutuações de mercado e de preços dos produtos agrícolas.

Com a economia estável e o país em franco desenvolvimento, até mesmo o setor agrícola tem como demanda básica a movimentação de recursos de custeio e de investimento. Sendo assim, os produtores rurais recorrem às linhas de crédito oferecidas ao setor. Com o crédito rural cada vez mais acessível no Brasil, também cresceu significativamente o endividamento do setor produtivo, gerando inadimplência agrícola.

A partir da década de 60, a inadimplência agrícola aumentou consideravelmente no Brasil, principalmente em função das políticas de crédito rural instituídas com intuito de proporcionar a expansão da produção e a modernização de todo o sistema agrícola brasileiro. Rotineiramente, a inadimplência agrícola no Brasil deve-se a alguns fatores, dos quais pode-se destacar as adversidades climáticas e as flutuações de mercado e de preços dos produtos agrícolas. O clima geralmente está associado à frustração de safras, mais diretamente relacionadas à produtividade. Com relação ao mercado e aos preços dos produtos agrícolas, tem-se que esse é um mercado muito sazonal, principalmente quando o produto agrícola é altamente perecível, tal como frutas, verduras e legumes. A grande flutuação de preços, com exceção às *commodities* (tais como soja, milho e algodão, etc), caracteriza-se pela grande variação para mais ou para menos em um curto espaço de tempo. Os agricultores geralmente não possuem garantias de preço mínimo, estipulados pelo governo. O uso indevido dos recursos de custeio financiados pelo sistema de crédito rural acaba endividando aos agricultores.

Diversos produtores rurais e instituições, tais como bancos e cooperativas agrícolas, tem sentido efeitos dessa inadimplência, o que tem freado o crescimento do setor agrícola como um todo. Isso ocorre porque ela atinge a solidez financeira das instituições de crédito agrícola que, por sua vez, criam mecanismos que dificultam o acesso aos recursos ou até mesmo que restringem o volume disponível de recursos para investimento no setor agrícola.

Em se tratando de um sistema de pequena cooperativa agrícola, essa realidade é ainda mais complexa, pois a sustentabilidade dos produtores está intrinsecamente ligada à saúde financeira e operante da cooperativa. Isso porque os recursos disponíveis geralmente são escassos, e a margem de recursos para capital de giro é bastante limitada. A Cooperativa dos Produtores de Hortaliças de Lebon Régis – COOPERHORT – localizada na região Meio-Oeste catarinense é um dos exemplos dessa realidade.

Assim, o objetivo do presente estudo foi traçar o perfil de propriedades rurais no Meio Oeste catarinense e fazer um levantamento de informações dos agricultores cooperados da COOPERHORT para, então, avaliar a situação dos créditos agrícolas recebidos por estes cooperados e dos índices de inadimplência junto às agências de crédito agrícola.

REFERENCIAL TEÓRICO

O crédito agrícola no Brasil tem como marco inicial a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil, em 1937, mas se consolidou definitivamente em 1965 com a criação da Lei 4.289 que instituiu o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR). Esse Sistema Nacional de Crédito Rural proporcionou tanto a expansão da produção quanto a modernização de todo o sistema agrícola brasileiro (ARAÚJO; MEYER, 1977, p.270).

As modalidades de crédito agrícolas existentes se resumem ao crédito de custeio, crédito de investimento e crédito de comercialização. Os créditos de custeio se destinam a custear despesas habituais inerentes aos ciclos produtivos à fase de colheita, como por exemplo, a compra de adubos, sementes e agroquímicos. O crédito de investimento destina-se para a aquisição de bens ou serviços duráveis, cujos benefícios repercutem durante muitos anos, tais como máquinas, implementos e benfeitorias. Já o crédito de comercialização, assegura ao produtor rural e a suas cooperativas os recursos necessários à adoção de mecanismos que garantam o abastecimento e levem o armazenamento da colheita nos períodos de queda de preços. Toda a regulamentação e material informativo sobre essas modalidades de crédito rural estão dispostas no Manual de Crédito Rural (MCR), elaborado pelo Banco Central do Brasil, cujas normas devem ser seguidas por todos os agentes que compõem o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), como bancos e cooperativas de crédito (ARAÚJO; MEYER, 1977, p.269).

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) na década de 90 foi um dos principais agentes de fomento ao financiamento de investimentos no setor agropecuário no Brasil, cujos financiamentos beneficiaram o setor primário predominantemente por meio de operações indiretas, ou seja, por repasses através da rede de agentes financeiros credenciados (FAREVET FILHO; LIMA; DE PAULA, 2000, p.78).

Conforme o autor, no ano de 1999, 93% dos desembolsos (em valor) foram indiretos, o que significa dizer que a interferência direta do BNDES no fluxo de financiamentos para o setor é muito pequena ou, de outra maneira, que a alocação obedece a critérios de mercado, pois a seleção é realizada pelos bancos comerciais repassadores de recursos (FAREVET FILHO; LIMA; DE PAULA, 2000, p.82).

No Banco do Brasil, por sua vez, a carteira agrícola corresponde a cerca de 29 % do total de créditos do banco, cujo recurso permeia no financiamento de projetos de custeio da produção, bem como de projetos de infraestrutura e de comercialização, tanto em benefício da agricultura empresarial quanto da agricultura familiar (BB, 2015).

Conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA), no ano agrícola de 2011/12 foram aplicados um total de quase 72 bilhões de reais em crédito de custeio e comercialização e pouco mais de 15,3 bilhões de reais em crédito de

investimento no Brasil. Por sua vez, em 2012/13 esses valores já chegaram a pouco mais de 53 bilhões de reais para crédito de custeio e comercialização, e 18,6 bilhões de reais para crédito de investimento no sistema de crédito agrícola brasileiro até o mês de fevereiro/2013 (MAPA, 2013).

Entretanto, no cenário agrícola posterior à segunda metade da década de 90, três características merecem destaque pelo impacto sobre a oferta de crédito rural: 1) elevada inadimplência agrícola; 2) adoção de critérios de crédito mais rigorosos; e 3) desoneração de tarefas tradicionais por parte dos bancos comerciais (FAREVET FILHO; LIMA; DE PAULA, 2000, p. 82).

Não há como falar em inadimplência sem falar em crédito, pois só é possível haver inadimplência após a liberação do crédito (SILVA, 2009, p. 20).

Inadimplência é quando não ocorre o pagamento de um compromisso financeiro, até a data de vencimento. O não pagamento de dívidas por parte do inadimplente gera prejuízos à sociedade, pois, via de regra, o credor acaba deixando de aplicar seu capital em investimentos que permitem a criação de novas oportunidades de emprego o que, conseqüentemente, implica em uma política de crédito menos flexível (MAIA, 2007, p.28).

A inadimplência pode ser classificada como Absoluta, ou também chamada de definitiva, e Relativa, ou também chamada de provisória. A inadimplência Absoluta é caracterizada quando:

[...] a obrigação deixa definitivamente de ser cumprida pelo devedor, em oposição à mora, hipótese de não cumprimento da obrigação na forma, lugar ou tempo devidos (CC, art. 394). Para que haja mora, todavia, é preciso que seja possível o cumprimento, ainda que tardio, da obrigação. Deixando de sê-lo, a mora não tem lugar: o devedor torna-se absolutamente inadimplente (TEPEDINO; BARBOSA; MORAES, 2007, p. 696).

Por sua vez, a inadimplência Relativa caracteriza-se pelo retardamento (atraso) do pagamento de uma dívida, dependendo da possibilidade ou não de o credor receber a prestação, em face de ela continuar sendo ou não uma demanda sua, ou seja, algo útil e necessário à finalidade econômica que havia no momento da celebração do contrato (FIGUEIREDO, 2013, p.7).

Em resumo, a distinção entre inadimplemento definitivo, ou absoluto, e provisório, ou relativo, decorre muito mais de uma apreciação fática do que jurídica, exigindo, ademais, um juízo de equidade e proporcionalidade, a fim de observar se, no caso concreto, o inadimplemento foi significativo e relevante, por ter ofendido parte essencial do contrato, isto é, a que lhe retira a finalidade econômica. Caso contrário, o inadimplemento será visto apenas como provisório, ou inicial, sem ter o condão, portanto, de extinguir a relação negocial (FIGUEIREDO, 2013, p.15).

A inadimplência pode ter diversas causas ou ser devida aos mais variados motivos, seja no setor comercial, industrial ou mesmo agrícola. Segundo levantamento do Banco do

Nordeste (BNB) existe 16 motivos que levam o agricultor a ficar inadimplente após obter algum tipo de recurso para custeio, investimento ou comercialização. Dentre as principais causas da inadimplência em relação ao crédito rural, pode-se destacar: a falta de capacitação dos produtores, a ocorrência de adversidades climáticas, a utilização de tecnologia inadequada, a dificuldade de comercialização da produção, a concentração nas atividades saturadas, a não aplicação do crédito para fins de custeio da produção ou investimento na propriedade rural, ou até mesmo a ausência ou deficiência de assistência técnica.

Tais fatores também ocorrem no sistema rural cooperativo brasileiro, onde até mesmo as cooperativas agrícolas têm sentido efeito dessa inadimplência.

METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a forma como foi conduzido o trabalho, a metodologia da pesquisa, o levantamento e a análise dos dados, bem como os procedimentos utilizados para tal.

NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

A parte inicial da pesquisa tem natureza qualitativa, visto que tem como objetivo levantar o perfil das propriedades e dos agricultores. Outra parte da pesquisa é de natureza quantitativa, pois visou levantar informações de volumes de créditos adquiridos e sua aplicação nas propriedades rurais. O levantamento de informações relativas ao perfil dos agricultores pesquisados, bem como dos créditos agrícolas recebidos e de eventual situação de inadimplência destes foi realizado mediante aplicação de uma pesquisa com um grupo de agricultores da região Meio-Oeste de Santa Catarina.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A pesquisa foi realizada presencialmente nas propriedades rurais utilizando-se formulário específico para a realização de entrevista individual realizada diretamente com um grupo aleatório de agricultores cooperados da COOPERHORT. O período da aplicação dos questionários foi realizado no primeiro semestre de 2015, por meio de visita nas propriedades rurais, utilizando o formulário supracitado.

A primeira parte do questionário teve como objetivo traçar um perfil básico do agricultor entrevistado e da sua propriedade, na qual foram levantadas informações acerca do sexo, idade e tempo de atuação do agricultor no setor agrícola, localização e tamanho da propriedade, natureza da propriedade (própria ou arrendada), culturas predominantes e disponibilidade de maquinário.

As perguntas subsequentes do questionário abrangeram temas relacionados ao crédito agrícola nas propriedades, o uso desses recursos, o tipo de recurso usualmente captado (custeio ou investimento), valores financiados, prazos de pagamento, se houve acompanhamento técnico dos projetos de financiamento ou não, e se os compromissos assumidos foram honrados ou não com as agências de crédito agrícola.

Por fim, para os entrevistados que evidenciaram situação de inadimplência foi perguntado acerca de quais os motivos que levaram ao agricultor a não cumprir seus contratos de crédito agrícola, bem como se houve renegociação das dívidas junto às agências de crédito.

Todos os dados foram levantados de forma a não identificar o agricultor entrevistado, trazendo transparência à pesquisa, uma vez que o que interessa é a informação levantada na entrevista e não o indivíduo em si.

Ao final do questionário também foi incluída uma questão discursiva, cujo objetivo foi coletar sugestões dos pesquisados sobre a melhoria do sistema de crédito agrícola. De forma geral, todas as perguntas do questionário tiveram como propósito a coleta de informações para identificar o perfil dos agricultores inadimplentes, as fontes de créditos, a forma de aplicação dos recursos, os possíveis motivos da inadimplência, bem como as formas de renegociados de contratos de créditos vencidos.

PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Todas as informações constantes nos 50 questionários aplicados nas entrevistas foram trabeladas em planilha eletrônica e posteriormente analisados mediante aplicação de técnicas de estatística descritiva. Por não se tratar de um conjunto de dados que compusesse delineamento experimental nem tampouco com repetições, não foi possível aplicar nenhuma técnica de análise univariada ou multivariada.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A matriz da COOPERHORT está localizada na cidade Lebon Regis/SC, contanto também com uma filial na cidade de Caçador/SC, ambas as cidades localizadas no Meio-Oeste catarinense, agregando 1.179 cooperados. Sua localização é estratégica em função de que essa região é tradicionalmente grande produtora de culturas vinculadas ao setor hortifrutigranjeiro. O foco principal dessa cooperativa está nas culturas do Alho, da Beterraba, da Cebola, da Cenoura, do Pimentão, do Repolho e do Tomate, com ênfase também nos cereais Feijão e Milho. O perfil básico dos cooperados da COOPERHORT é o comprometimento com suas propriedades e com a cooperativa, utilizando conhecimento e tecnologia para alcançar altos níveis de produtividade e qualidade.

A inclusão de novos cooperados à COOPERHORT está condicionada a um levantamento de informações cadastrais do possível cooperado, onde são levantadas informações comerciais, referências bancárias e noções de gestão do agronegócio. Após a sua inclusão, todo novo cooperado recebe orientações básicas sobre gestão do agronegócio e noções individuais de percepção do futuro da propriedade rural, além de receber acompanhando ao cliente.

Adicionalmente, a COOPERHORT fornece assistência técnica, além de receber a produção e/ou intermediar a comercialização dos produtos de seus cooperados. Tudo isso tem propiciado aos seus cooperados alcançar maior produtividade com maior rentabilidade.

O acesso ao crédito agrícola por parte dos cooperados da COOPERHORT pode ser obtido diretamente na cooperativa ou por meio de instituições bancárias específicas, tal como o Banco do Brasil ou BNDES. A grande proporção dos contratos de financiamento de crédito de investimento, custeio e de comercialização é feito por meio de Bancos, enquanto que no sistema cooperativo são movimentados basicamente contratos de crédito de custeio, ou também frequentemente chamados de “planos safra”.

A COOPERHORT, especificamente, oferece aos seus cooperados crédito de custeio, viabilizado por diferentes modalidades de planos de pagamento, quais sejam de curto prazo (com pagamentos mensais) e de longo prazo (plano safra). Cada cooperado tem opção de escolher os planos de crédito, e de negociar seus títulos diretamente nas lojas da Cooperativa.

No que concerne à pesquisa realizada junto aos agricultores, cujos resultados estão compilados no Quadro 1, verificou-se que as entrevistas realizadas com os agricultores foram bastante aquém do esperado, uma vez que grande parte dos entrevistados se mostraram muito contrariados em responder as perguntas, mesmo tendo sido explicado que todas as informações seriam compiladas e utilizadas de forma anônima. Muitos dos agricultores consultados não se dispuseram a responder as perguntas do questionário, assim, foram conseguidos apenas 50 questionários completamente preenchidos, os quais foram utilizados no presente estudo.

No que diz respeito ao perfil das propriedades e dos agricultores entrevistados, pode-se verificar que, embora tenham sido amostradas propriedades nos municípios de Fraiburgo, Lebon Regis, Frei Rogério, Curitibanos, Monte Carlo e Timbó Grande, 90% das propriedades pesquisadas estão localizadas nos municípios de Fraiburgo (16) e de Lebon Regis (29). Para os outros municípios da região Meio-Oeste de Santa Catarina não se conseguiu ter uma amostragem representativa das propriedades e dos agricultores. O tamanho das propriedades amostradas variou entre 2 e 300 hectares, dentre as áreas próprias e arrendadas. O tamanho médio das propriedades amostradas foi de 30 hectares.

Embora 52% dos entrevistados (26) tenha afirmado desempenhar atividade agrícola

exclusivamente em área própria, 42% destes (21) alegaram também utilizar áreas arrendadas. Apenas 16% dos entrevistados (3) desenvolvem atividades de cultivo agrícola em área exclusivamente arrendada. Isso evidencia a grande concentração de pequenas propriedades rurais na região, que é uma das características do Estado de Santa Catarina. Isso ocorre também em decorrência das culturas agrícolas exploradas nessa região, que conforme grande proporção dos agricultores entrevistados foram listadas as culturas do alho, cebola e tomate como as culturas predominantes. A grande maioria dos produtores entrevistados também indicaram as culturas do milho e da soja como predominantes, em associação a essas espécies supracitadas.

Para as situações de área própria, verificou-se que a maioria das propriedades possuem até 25 ha, com maior concentração de propriedades menores que 5 ha ou entre 10 e 25 ha. As grandes propriedades (acima de 100 ha) são pouco frequentes, e dentro do universo amostral, representaram os agricultores com mais visão de empreendedorismo. Para as propriedades arrendadas, a maior proporção das áreas amostradas contemplou entre 5 ha e 50 ha. Ao se considerar a área total cultivada, verificou-se que das propriedades com menos de 5 ha, quase a totalidade contemplaram agricultores que dispunham unicamente de área própria. Para as propriedades com área total maior que 10 ha, verificou-se uma distribuição tanto entre áreas próprias quanto arrendadas. Dos agricultores que indicaram ter a posse tanto de áreas próprias quanto de áreas arrendadas, a maioria destes dispunham de maior extensão de áreas arrendadas do que áreas próprias. Isso provavelmente se deve ao alto valor de venda de propriedades rurais na região Meio-Oeste catarinense, que exige grande volume de capital para compra de áreas para exploração agrícola bem como à dificuldade de linhas de crédito para compra de imóveis rurais.

Das 50 propriedades rurais amostradas, apenas 5 evidenciaram não dispor de maquinário próprio, cujos agricultores também se caracterizaram por nunca ter adquirido qualquer tipo de financiamento agrícola. Isso evidencia que mesmo com a facilidade de acesso ao crédito agrícola disponível nos últimos anos, ainda há agricultores que preferem não utilizar qualquer modalidade de crédito agrícola como suporte financeiro às suas unidades de produção. Mas vale ressaltar que até mesmo alguns agricultores que afirmaram dispor de maquinário próprio necessitam contratar serviços de máquinas agrícolas em situações esporádicas de maior demanda.

Quanto ao perfil básico dos agricultores entrevistados, verificou-se que 47 destes eram homens e 4 mulheres. A idade destes agricultores variou entre 18 e 64 anos, com idade média de 37 anos, sendo que para as mulheres a idade variou entre 26 e 42 anos, com uma idade média de 33 anos.

No Quadro 1 também pode-se observar que agricultores com experiência de 5 a 20 anos na atividade agrícola foram os mais frequentes. Os agricultores que se alocaram na

primeira classe (< 5 anos de experiência) caracterizam-se pela nova geração de agricultores que estão assumindo a gestão das propriedades rurais da família. Embora tenha sido entrevistado agricultores com até 52 anos de experiência na atividade agrícola, a média de experiência de todo o conjunto de produtores amostrados foi de 17 anos. Dos agricultores com mais de 35 anos de atuação na atividade agrícola, apenas um está localizado em Lebon Regis, enquanto que todos os demais estão localizados em Fraiburgo. Os agricultores de Fraiburgo amostrados se caracterizaram por ser um grupo mais experiente, com média de 27 anos de tempo de atuação na produção agrícola, enquanto que para os produtores de Lebon Regis esse tempo médio de atuação foi de 11 anos.

No que se refere ao acesso ao crédito agrícola, verificou-se que apenas 33 agricultores do grupo amostrado afirmaram ter acessado algum tipo de crédito agrícola nos últimos 5 anos (Quadro 1). Destes, 18 entrevistados relataram ter acessado apenas crédito de custeio, 3 acessaram apenas o crédito de investimento, enquanto 12 entrevistados afirmaram ter captado tanto crédito de custeio quanto de investimento. Conforme relatos dos agricultores entrevistados, os créditos de investimento foram acessados para a compra de tratores e implementos agrícolas, essenciais para as etapas de preparo do solo, trata-os culturais e colheita. Os créditos de custeio foram adquiridos para a compra de sementes, adubos e agroquímicos, embora alguns entrevistados tenham alegado dificuldade de acessar a quantidade real necessária para a compra dos insumos necessários para o plantio das suas respectivas áreas integralmente.

A fonte de crédito agrícola mais acessada pelo grupo de agricultores integrante desta pesquisa foi aquela disponível nas cooperativas, também conhecida como Planos Safra. Quase 40% dos entrevistados revelaram acessar unicamente o crédito de custeio (plano safra) da COOPERHORT, e que pouco mais de 42% destes também acessaram o crédito de custeio via bancos de crédito agrícola (Pronaf, Mais Alimentos, etc). Apenas 18% dos entrevistados revelaram acessar unicamente o crédito de custeio no sistema bancário. Na maioria das situações em que os agricultores acessaram somente o crédito bancário, este foi destinado ao investimento na propriedade, como a compra de tratores, máquinas colhedoras e implementos agrícolas. Isso porque o sistema de crédito cooperativo (planos safra) geralmente não contemplam crédito para investimento, mas apenas a compra de insumos agrícolas, como adubos, sementes e agroquímicos.

Os valores financiados nos últimos 5 anos pelo grupo de agricultores pesquisado variaram entre R\$ 2.500,00 e R\$ 300.000,00 dentre os créditos de custeio e de investimento (Quadro 1). O montante de recurso financiado pelo grupo de agricultores entrevistados aumentou gradualmente ao longo desse período, sendo que em 2010 o montante de recurso financiado totalizou R\$ 720.000,00 e em 2014 ultrapassou 3,2 milhões de reais. A faixa de valor financiado com maior frequência pelos agricultores foi entre R\$ 10.000,00 e R\$

50.000,00, cujos montantes tiveram uma elevação gradual até 2013. Financiamento nessa faixa de valores geralmente estão associados à linha de crédito de custeio. Financiamentos com valores superiores a R\$ 100.000,00, por sua vez, geralmente estão associados à linha de crédito de investimento, a qual é utilizada para a aquisição ou renovação do parque de máquinas agrícolas nas propriedades rurais. Isso corrobora com a informação de que 90% dos entrevistados afirmaram dispor de maquinário próprio. É preocupante a possibilidade de restrições de acesso ao crédito rural pelas políticas governamentais, pois esse tipo de medida tende a implicar em estagnação da ampliação e da modernização do parque de máquinas nas propriedades rurais nos anos subsequentes.

Em geral os créditos de investimento adquiridos pelos agricultores entrevistados tiveram prazos de pagamento variando entre 3 e 10 anos, com carências para início dos pagamentos em 1 ou 3 anos. Os créditos de custeio adquiridos, seja via planos safra na COOPERHORT ou pelo sistema bancário (Pronaf, Mais Alimentos, etc), tiveram carência de apenas 7 meses, ou seja, o tempo necessário para o plantio, conclusão do ciclo da cultura, colheita e venda da produção (Quadro 1).

No que tange a aplicação do recurso, pagamento e motivo de inadimplência dos produtores rurais entrevistados, ao se perguntar se os valores relativos aos recursos financiados foram aplicados ao devido fim ao qual se destinaram originalmente, observou-se que dois dos 31 entrevistados afirmaram que os valores financiados não foram aplicados corretamente, e que parte do recurso foi desviado para aquisição de veículo para a família (Quadro 1). Todos os 20 entrevistados que afirmaram ter aplicado o recurso de crédito agrícola adequadamente não tiveram problema algum para honrar os compromissos com as suas respectivas agências de crédito.

Outra informação importante é que, embora 5 agricultores tenham afirmado não ter conseguido honrar seus compromissos com as respectivas agências de crédito dentro do prazo de pagamento previsto no contrato, apenas um ainda consta no cadastro de inadimplentes. Esse é o único agricultor em entrevistado que ainda se insere na situação de inadimplência absoluta. Esse agricultor afirmou não ter procurado a agência de crédito para tentar renegociar a dívida. Os demais agricultores procuraram as agências de crédito e tiveram suas dívidas renegociadas. No entanto, caso esse agricultor quite seus débitos, ele se enquadrará no inadimplemento relativo, como demais casos levantados nesse estudo.

Por se tratar de uma dívida de crédito de custeio, é um indicativo de que o agricultor não dispõe de capital suficiente para custear a compra de insumos e a comercialização da sua produção, e a aprovação de novos projetos de crédito rural estará condicionada à regularização da sua situação cadastral. Por situações como esta, onde os produtores não dispõem de capital próprio e necessitam obrigatoriamente da aprovação de projetos de crédito rural, é que a inadimplência no cenário agrícola amostrado é bastante reduzida, uma

vez que as fontes de crédito são limitadas.

Dentre os agricultores que não conseguiram pagar suas dívidas de crédito rural nas respectivas datas previstas em contrato, 3 deles argumentaram que o não cumprimento de suas responsabilidades se deveu à frustração de safra em decorrência de adversidades climáticas.

Um dos agricultores entrevistados também argumentou que além da frustração de safra, o preço de venda do produto no momento da colheita estava muito baixo, o que acarretou em receita inferior ao custo de produção. Além disso, esse agricultor também afirmou que parte do recurso financiado não foi aplicado adequadamente na unidade de produção, mas foi desviado para a compra de veículo. Isso mostra que, além de todos riscos de ordem climática aos quais às unidades de produção estão sujeitas e que podem causar perdas consideráveis, é muito importante a correta aplicação dos recursos financiados para o fim ao qual se destinaram. Outro motivo apontado como causa do não cumprimento do pagamento das dívidas de crédito agrícola foi a dificuldade de venda da produção, o que frequentemente tem sido verificado em muitas propriedades rurais atualmente. É importante que os agricultores avaliem a disponibilidade de mercado para os produtos agrícolas a que eles se dispõem a cultivar.

Uma informação importante que deve ser ressaltada é que quatro dos cinco agricultores que não conseguiram honrar seus contratos de crédito rural em dia com as suas respectivas fontes de financiamento tinham como cultura prioritária a Cebola, cultura esta que sabidamente possui um mercado com preços bastante flutuantes, além de oferta de produtos em alguns anos muito acima da demanda de consumo, o que implica não somente na redução substancial dos preços da cebola, como também limitam as opções de canais de comercialização da produção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de traçar o perfil de propriedades rurais no Meio Oeste catarinense e fazer um levantamento de informações dos agricultores cooperados da COOPERHORT para, então, avaliar a situação dos créditos agrícolas recebidos por estes cooperados e dos índices de inadimplência junto às agências de crédito agrícola.

De forma geral observou-se que as propriedades rurais na região do entorno de Fraiburgo e de Lebon Regis são características pelo pequeno tamanho, em média 30 hectares. As culturas predominantes nessas propriedades são a cebola, o alho, a soja e o milho. A oferta e acesso ao crédito rural é crescente nessa região nos últimos 5 anos. Apenas 66% dos agricultores amostrados usufruí de algum tipo de crédito rural, seja para custeio,

investimento ou comercialização.

Contudo, apenas 10% dos agricultores amostrados não conseguiu honrar seus contratos de financiamento agrícola até a data estipulada nos contratos de crédito. Portanto, a inadimplência no meio rural é bastante pequena, com índice de apenas 2% na região amostrada. Isso é característico da atividade, mas também é um reflexo de que os sistemas de análise de cadastro e escolha de beneficiários para contatos de crédito rural atualmente praticados são eficientes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P.F.C.; MEYER, R.L. Agricultural Credit Policy in Brazil. Objectives and Results. **American Journal of Agricultural Economics**, v.59, n.5, p.957-961, 1977.

BB – Banco do Brasil. Relatório Anual 2008. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>. Acesso em: 15/02/2015.

FAREVET FILHO, P.; LIMA, E.T.; DE PAULA, S.R.L. O papel do BNDES no financiamento ao investimento agropecuário. **BNDES Setorial**, n.12, p.77-92, 2000.

FIGUEIREDO, C.A.C. de. **O inadimplemento do contratado e suas espécies. Revisitando os conceitos de inadimplemento absoluto e relativo, total e parcial.** Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/24019/o-inadimplemento-do-contratado-e-suas-especies>. Acesso em: 01 de maio de 2013.

MAIA, A.S.R.S. **Inadimplência e recuperação de créditos.** Londrina, 2007. Monografia (Especialização em Administração) UEL: Londrina, 2007.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DO ABASTECIMENTO – MAPA. **Crédito Rural**, Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/credito-rural>. Acesso em 22 de abril de 2013.

SILVA, G.W. **A inadimplência da agricultura familiar na transamazônica: o caso da agência do Banco do Brasil em Altamira.** Monografia (MBA em Gestão de Negócios Financeiros). UFRGS: Porto Alegre, 2009. 39p.

TEPEDINO, G.; BARBOSA, H.H.; MORAES, M.C.B. **Código Civil interpretado conforme a Constituição da República.** 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2007, V.1, p. 696-697.

A GESTÃO E O PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO

Management and the Professional in Communication

Adelcio Machado dos Santos¹
Alexandre Carvalho Acosta²
Liz Barbara Borghetti³
Sandra Mari Gambin Balbinoti⁴

Recebido em: 13 jun. 2015
Aceito em: 30 jun. 2015

Resumo: A comunicação social, talvez por ser uma área considerada novata na ciência, vem sofrendo importantes alterações nas últimas décadas. A globalização, somada com a agilidade dos procedimentos comunicacionais oriundos do avanço da tecnologia, tem modificado os modos de trabalho do jornalista, relações públicas e publicitário. Não podemos negar que a administração sempre andou junto com a comunicação e, é desta coirmã, que a comunicação está se espelhando para definir um profissional atualizado. Sendo a partir do “Gestor”, um perfil conhecido da administração, que faremos uma análise reflexiva, propondo neste artigo uma definição mais atualizada para o profissional comunicador.

Palavras-Chave: Comunicação. Gestor. Administração.

Abstract: The media, perhaps because it is considered a newcomer in the science area, has undergone important changes in recent decades. Globalization, coupled with the agility of procedures from the advance of communication technology has changed ways of working journalist, public relations and advertising. We can not deny that the administration has always gone along with communication, and this is sister that mirroring communication is to define a professional updated. Being from the "Manager", a profile known to the administration, we will do a reflective analysis, this article proposes an updated definition for the professional communicator.

Keywords: Communication. Mananger. Administration.

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (USFC). Docente e Pesquisador no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). E-mail: adelciomachado@gmail.com.

² Doutor pela Universidad Nacional Tres de Febrero (UNTREF). Mestrando no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Docente e pesquisador pelo Instituto Federal - Campus Videira-SC. E-mail: alexandre@alexandreacosta.com.

³ Mestranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe; pós-graduada em Gestão de Pessoas (UNIARP) e graduada em Pedagogia (UnC), Caçador-SC. E-mail: barbara.barbarab@hotmail.com.

⁴ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Caçador, SC. E-mail: san@gegnet.com.br.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo algumas palavras surgem expressando maneiras, costumes ou metodologias quanto ao âmbito de incremento profissional. **Gestor** é uma dessas e pode ser utilizada de várias maneiras nos mais diversos campos da teoria e da prática. O pilar de sustentação deste trabalho será a pesquisa sobre o conceito de **Gestor** e as especificidades do **Gestor em Comunicação**.

Tendo em vista o recente conceito em torno de Gestor, as bibliografias neste assunto tornam-se remotas, da mesma forma quando se fala em Gestor de Comunicação. No entanto, este artigo irá se basear em livros da área da Administração, tendo em vista o pioneirismo desta ciência quanto à necessidade de um profissional com esse perfil.

O trabalho visa pesquisar o que significa ser um Gestor, suas funções, características, modo de agir diante determinados acontecimentos, sua postura frente à equipe de trabalho, enfim: O que é ser um gestor de comunicação.

GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

O mundo dos negócios pós Segunda Guerra, também sofria significativas mutações e, em meio a essa turbulência, Peter Drucker⁵ em 1954 lança o livro *A Prática da Administração de Empresas*, com um enfoque para o *Administrar por Objetivos*, conhecida também como *Gestão por objetivos*. O modelo basicamente defende que a empresa deve se preocupar menos com os fins e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingi-los.

Para que a organização seja bem sucedida, deve desempenhar algumas funções essenciais. A primeira delas é a busca do bom desempenho econômico, já que sem ele deixará de existir. Assim, toda a ação administrativa tem como objetivo último a obtenção de resultados econômicos esperados. De forma a alcança-los, a gestão deve cumprir alguns encargos: gerir eficientemente a empresa, transformar recursos humanos e materiais em uma empresa produtiva e administrar o trabalho e os trabalhadores.⁶

A partir de Drucker, outros autores complementaram a ideia da gestão tendo em vista não somente a necessidade de mudanças do mercado devido às alterações ambientais, bem como a necessidade de alterações no comportamento dos gestores agora preocupados com os objetivos. “A gestão por objetivos parte do princípio de que o comportamento dos gestores deve ser definido em termos de resultados medidos por comparação com objetivos estabelecidos, em vez de em termos de objetivos comuns para todos os gestores ou métodos comuns de gestão.”⁷

⁵ DRUCKER, Peter F.. *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

⁶ DRUCKER, ibidem. p.11.

⁷ ODIORNE, George S.. *Gestão por Objetivos – Um sistema de direção*. Lisboa: Clássica editora, 1970, p.9-10.

SER UM GESTOR

Afinal, o que significa ser um Gestor? Segundo o Dicionário⁸ a palavra tem origem latina *Gerere* e significa conduzir, dirigir ou governar. É, no entanto importante salientar que ainda não existe um conceito definitivo para o que significa ser um gestor, embora nos últimos anos tenham-se complementados estudos sobre este novo perfil profissional seguindo uma necessidade natural do mercado.

A assunção dessa dimensão intangível, integrante do modelo de gestão de qualquer administração, implica que nenhum modelo de gestão identificado, por mais supostamente completa que tenha sido essa identificação, poderá ser considerado completo, mesmo que a tarefa árdua de contemplar todos os aspectos básicos, funcionais, estratégias, insumos e produtos, no contexto de mercado, tenha obtido êxito. Restara sempre o componente intangível do corpo de conhecimento não aplicado diretamente e que, portanto, não pode ser representado por modelos ou quaisquer tipos de figuras.⁹

O Gestor é um profissional ativo, com capacidade de adaptar-se a novas situações constantemente. Deve ser capaz de postar-se no lugar de todas as pessoas envolvidas em seu objetivo e poder, nesta análise, observar os rumos de seu trabalho. O papel do gestor pode ser encarnado em qualquer pessoa que trabalhe com pessoas ou grupos.

Segundo Drucker, o “fazer gestão” ou gerir, significa entre outras coisas “permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho”.¹⁰ O autor não descarta a função da organização em exercer sua autoridade para a garantia da coordenação e organização dos processos, afim de obviamente, garantir bons resultados econômicos. No entanto “a autoridade administrativa sobre o cidadão e seus interesses que for além daquela que provém da sua responsabilidade pelo desempenho empresarial é autoridade usurpada”.¹¹

O gestor deve buscar o equilíbrio entre seus colaboradores. Deve estar sempre entre o temido chefe e o amigo de peladas domingueiras. “A gerência deve ser um, entre vários grupos de liderança. Se procurar ser o único, ou o mais poderoso do grupo, será rejeitada, perdendo parte da legitimação de sua autoridade. Complementarmente, favorecerá a emergência de grupos ditatoriais”.¹²

De modo geral, podemos dizer que Drucker caracteriza gestão como uma tentativa de moldar o cenário econômico e planejar, iniciar e executar transformações nesse cenário,

⁸ CUNHA, Antônio Geraldo da, *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1982.

⁹ PEREIRA, Maria Isabel. *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 61.

¹⁰ DRUCKER, Peter F.. *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981. p.10.

¹¹ DRUCKER, *ibidem*. p.11.

¹² FERREIRA, Ademir Antônio. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 110-111.

minimizando a distância entre o possível e o desejável. Sendo assim, a função do gestor ultrapassa os objetivos de setores específicos para atingir os objetivos de cunho geral. “E embora nenhum homem possa realmente dominar seu ambiente, embora seja sempre prisioneiro das possibilidades, a tarefa específica da administração é transformar o desejável no possível e o possível no efetivo”.¹³

Nesse contexto, o gestor deve estar atento para além da mecanicidade sistematizada oferecida pela profissão, deve ser uma pessoa de trato humano aguçado, sensível e, de certa forma sentimental. Capaz de compreender sua equipe, mesmo quando os problemas extrapolam a fronteira do trabalho. Andrade complementa, afirmando: “(...) aqui fica nítida a necessidade de um Coordenador com postura de gestor que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo”.¹⁴

POSTURA DE UM GESTOR

As instabilidades do mercado, somadas às mudanças corriqueiras e gradativamente rápidas do mundo exigem do profissional gestor tato e compostura para suportar as adversidades do seu dia-a-dia. De certa forma o gestor acaba sendo o “paizão” do processo. Cabe esta comparação, tendo em vista o papel paternal na vida de uma criança, onde, os bons tratos devem às vezes dar espaço para algum puxão de orelha, o que não significa falta de afeição e sim, preocupação com o futuro do seu projeto, no caso, um(a) filho(a). “O Coordenador como gestor de oportunidades sabe que tem de aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar transformações. Ele deve ter a capacidade de empreende-las, de forma integral, tanto aos membros como às suas instituições”.¹⁵

Diante da equipe o gestor deve estar além do aconselhamento, treinamento e diálogo com as pessoas. Ele deve estar inserido no grupo como um líder, respeitado como um chefe, no entanto, acessível como um colega de sala. Deve também mostrar interesse pela ascensão profissional de sua equipe, não observando a evolução individual de cada elemento do grupo como uma “sombra”, uma ameaça ao seu posto. Um verdadeiro gestor pensa na ascensão do grupo como parte de seu próprio crescimento. Isso tudo faz parte da preparação de verdadeiros gestores como conselheiros e orientadores.

As relações entre gestores e suas equipes vão alterando-se ao longo da trajetória profissional de ambos. No início de suas carreiras, as pessoas necessitam muito mais de aconselhamento, feedback, treinamento, proteção etc. do que em fases mais adiantadas. De outro lado, o gestor em início de carreira necessita de suporte técnico e psicológico de sua equipe. Numa fase mais avançada, as pessoas precisam de maior autonomia, exposição e trabalhos desafiadores, enquanto os gestores

¹³ DRUCKER, Peter F.. *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981. p. 12.

¹⁴ ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *O coordenador gestor*. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 10.

¹⁵ ANDRADE, ibidem. p. 10-11.

precisam de maior lealdade e amizade. Na fase madura as pessoas e os gestores necessitam de oportunidade para desenvolver outras pessoas. Os gestores precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadores e orientadores de suas equipes. Esta é uma condição básica para que o gestor não fuja do diálogo com sua equipe, orientando as pessoas não só nos aspectos ligados a suas atividades profissionais, mas também no que se refere a seus projetos profissionais.¹⁶

Até o momento tem-se falado em gestor de oportunidades, caracterizado pelo seu dinamismo e eficiência diante as mais variadas situações e preocupação com todos os passos de um processo. No entanto, apenas “gestar” não basta, deve-se ter a preocupação com o que estamos “gestando” para evitar má interpretação do termo.

Serge Raynal, afirma que o modo de gestão está intimamente relacionado com a personalidade de cada pessoa, isso significa que pessoas gestoras já carregam em sua formação cotidiana essa característica do lado humano mais aguçado, pois o gestor deve “saber ouvir, analisar situações, traçar itinerários, fixar etapas, criar métodos, encontrar novos recursos, animar a equipe, adquirir respeito não através de autoritarismo e planejar”.¹⁷

GESTOR DE COMUNICAÇÃO

Temos na área da comunicação falta de bibliografias específicas de gestão. Isso se deve a recente inserção desta teoria com a preocupação em formar gestores preparados para os novos conceitos de processos comunicacionais. É importante salientar que a necessidade de algumas alterações no repensar da comunicação dá-se, segundo Maria Aparecida Baccega, em função de percebermos, hoje, no mundo, um repensar de caminhos, que se manifesta em propostas diferenciadas de inserção do homem na realidade.

A GLOBALIZAÇÃO E O NOVO PERFIL

Tínhamos até pouco tempo atrás, uma comunicação basicamente preocupada com a emissão de notícias ou conceitos. Os esforços concentravam-se no polo de saída dos meios, enquanto a recepção ficava descoberta e muitas vezes desconsiderada enquanto importante parte do processo comunicacional.

Os estudos de comunicação, durante longo tempo, preocuparam-se fundamentalmente com a instituição do pólo de emissão. Havia que se conhecer os mecanismos sociais que possibilitavam o uso da tecnologia e dos artifícios com a finalidade precípua de, mascarando realidades, aparentemente conseguir levar os indivíduos a serem meros tambores de percussão dos valores dominantes.

¹⁶ DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 116-117.

¹⁷ RAYNAL, Serge. *A gestão por projectos*. Instituto Piaget: 1996, p. 214.

Percebeu-se, então, que o ritmo nem sempre era o desejado: os objetivos do pólo de emissão, afinal, não estavam sendo totalmente atingidos. Fazia-se necessário ampliar o objeto de estudos, priorizando agora o pólo da recepção.¹⁸

Assim como em outras áreas de atuação, a comunicação passou a viabilizar a necessidade de um novo perfil profissional, não se quer com isso indicar como errado ou ultrapassado a forma como os atuais profissionais inseridos no mercado estão trabalhando. A proposta é de juntar ao que já se sabe, como já foi dito anteriormente, outros conhecimentos de áreas afins, vindo estes complementar o trabalho do comunicador. Devemos ter claro que a necessidade de mudança deve-se às novas exigências do mercado, correlacionado conseqüentemente às novas funções dos comunicadores.

Enfim, para os estudos e a prática dos processos comunicacionais, nem só a emissão, nem a recepção: o homem vive e se forma na práxis, da qual é parte integrante. E é baseado nela que os estudos de comunicação avançarão.

Eis aí o campo de atuação do gestor de comunicação. Temos que levar em consideração as mudanças que caracterizam a contemporaneidade, não apenas nas áreas políticas e tecnológicas, como também, sobretudo, na retomada que buscamos de uma visão não compartimentada do saber, uma visão totalizadora dos problemas da sociedade, na qual comunicação e cultura se entrelaçam, redimensionando-se o conceito e a prática da comunicação.¹⁹

Baccega complementa que “os meios de comunicação de massa, graças aos avanços da tecnologia, desempenham nessa realidade o papel de “costura”, de amálgama de pólos às vezes díspares, às vezes complementares, fazendo resultar outra concepção de profissional para atuar nessa área.”²⁰

Nesse cenário, a Comunicação/Cultura estabelece também seus novos caminhos: não é mais a fragmentação da especialização que medeia a globalidade, mas a especialização que medeia a globalidade. Constata-se, assim, a imposição de uma nova competência nessa área: o Gestor de Processos Comunicacionais. Ou, simplificando, o Gestor de Comunicação, que trabalha no campo da comunicação.²¹

E o conceito deste novo profissional de comunicação é o que veremos a seguir.

CONCEITUANDO O GESTOR DE COMUNICAÇÃO

Saber o novo conceito de comunicação exigido pelo mercado de trabalho não é um desafio apenas das universidades. O profissional comunicador e o aluno de comunicação também devem se preocupar em estarem atentos para as tendências do mercado. Saber a importância de um Gestor de Comunicação é essencial para a formação acadêmica e

¹⁸ BACCEGA, Maria Aparecida (org.). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 16.

¹⁹ BACCEGA, Maria Aparecida (org.). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 16.

²⁰ BACCEGA, *ibidem*. p. 16.

²¹ BACCEGA, *ibidem*. p. 16

profissional de todo e qualquer comunicador.

O Gestor de Processos Comunicacionais é esse profissional mediador que atua em diversos campos da sociedade e do saber e que utiliza seus conhecimentos em Ciências da Comunicação para diagnosticar problemas e para desenvolver pesquisas e projetos de intervenção que visem à resolução ou superação dos problemas.²²

Fica difícil conceituar em poucas palavras o que significa ser um gestor de comunicação. Isso se deve a característica exigida deste profissional. Agilidade, dinamismo, flexibilidade e criatividade são alguns dos aspectos que se espera de um gestor.

O USO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PELO GESTOR

O gestor, esse novo profissional de comunicação, ultrapassa os limites de sua habilitação. Deve não apenas utilizar instrumentos de sua área, bem como saber lidar com pessoas, deve ser um estrategista, planejador, incentivador, enfim um profissional completo que saiba acima de tudo ordenar com as ferramentas que possui o conjunto como um todo e não dissecado em feudos, grupos, setores ou áreas.

O gestor de processos comunicacionais deverá dar conta do uso crítico das tecnologias, já presentes em cada uma das opções profissionais da área de Comunicação Social, de forma a saber planejar seu uso com a máxima eficácia, adequando-as aos objetivos do novo mundo que se constrói.²³

É um profissional que deve fazer das atividades mais simples, inesquecíveis, como afirma Rodrigo Turra no livro *O perfil do profissional do próximo milênio frente aos desafios da globalização*.

O novo profissional da comunicação tem um novo e fantástico instrumento para gerir e mensurar o relacionamento de consumidores para com a imagem da empresa. Este relacionamento ultrapassa os limites da comunicação, passando pela análise e expectativa dos consumidores relacionado aos produtos e serviços de sua empresa. (...) conhecer profundamente as culturas próprias de todas as pessoas que se relacionam com a empresa, além de manter uma unidade de conceito e promessa de marca é uma conquista dos novos tempos da globalização e dos novos profissionais. Ter uma linguagem global, mas atitude local/tribal. (...) E isto faz com que se mude radicalmente o conceito de quem é o comunicador, pois se ele é o guardião da marca, ele é o guardião da empresa inteira. Sua função se confunde com a do marketing no momento em que tem o dever de cultivar e desenvolver a boa imagem da empresa, por meio de bons produtos e serviços prestados, bem como de informações de qualidade. (...) Desta forma, a comunicação da empresa não fica mais presa ao marketing-agência. A comunicação deve passar por um planejador de comunicação, um profissional completo, que entenda de mercados e domine todos os instrumentos de comunicação e saiba gerenciá-los de forma ordenada e em conjunto. (...). O comunicador deve ser um administrador de

²² SOARES, Ismar de Oliveira In: BACCEGA, Maria Aparecida (org.). *Gestão de Processos Comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 176.

²³ BACCEGA, Maria Aparecida (org.). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 24-25.

Experiências. Ou seja, este comunicador deve, antes de tudo, pensar em como tornar os contatos dos diversos públicos com marca algo encantador, inesquecível. Para isto, este comunicador deve utilizar todas as ferramentas possíveis e imagináveis para transformar situações comuns como telefonemas, atendimento em balcão, tarefas cotidianas de empregados, momentos de compra e busca de informação de clientes em momentos mágicos em que a experiência seja, antes de tudo, a verdadeira marca que as pessoas levem da empresa.²⁴

A concorrência, os clientes, os colaboradores, enfim todo o sistema organizacional, exige de maneira clara profissionais que agreguem funções, que saiba utilizar da melhor maneira as técnicas globais da comunicação, um profissional polivalente, pois “os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas funções.”²⁵

Por isso a importância do comunicador se posicionar além de sua habilitação, encarando a função de gestor em comunicação, não limitando-se a sua especialidade.

ALÉM DAS HABILITAÇÕES

Podemos afirmar que a busca além da especificidade, sem dúvidas faz parte do gestor em comunicação. A demanda curricular propiciada pelas universidades nos cursos de comunicação precisa ser complementada pelo próprio gestor, onde, como primeira atitude, deve quebrar as barreiras imaginárias entre as três habilitações – jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda - buscando a todo instante a unidade em benefício da comunicação gestora.

O perfil deste profissional, para atuar em um mercado globalizado, deve em primeiro lugar possuir uma visão generalista da comunicação e, por consequência não se deve estabelecer limites de atuação. Delimitar fronteiras de atuação de cada profissional é querer fragmentar o universo da comunicação e propor um ordenamento do conhecimento sem considerar as interfaces de atuação entre jornalistas, publicitários e relações públicas. Em consequência dessa fragmentação, formamos RP, PP e JO com conhecimentos específicos, porém com visões muito limitadas para ler o meio social, político, econômico, cultural, tecnológico e com capacidade limitada para trabalhar a comunicação de forma estratégica.²⁶

Um comunicador deve estar pronto para qualquer trabalho da área comunicativa, não se limitando a pilares específicos de habilitações. Pois ser gestor é ser comunicador e não

²⁴ TURRA, Rodrigo. *O perfil do profissional do próximo milênio frente aos desafios da globalização*. In: 1ª SEMANA DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA, 1., 2000, Itajaí. Anais... Itajaí: Univali, 2000. p. 120-122.

²⁵ NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995 p. 14.

²⁶ FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. *O Relações Públicas no contexto da comunicação globalizada*. . In: 1ª SEMANA DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA, 1., 2000, Itajaí. Anais... Itajaí: Univali, 2000.

apenas jornalista ou apenas relações públicas ou apenas publicitário. A sociedade não depende de especificidades e sim correlaciona-se com a comunicação de forma mútua e contínua, sem apresentar áreas de maior ou menor importância.

Correlacionado ao lado técnico, o profissional gestor deve também ser um comunicador com sensibilidade emocional, perceptivo, afetivo. De um gestor espera-se equilíbrio entre a sensibilidade e a técnica.

Esse profissional comunicador é aquele capaz de cumprir seu papel de mediador, utilizando-se, com o mesmo peso, da sensibilidade e da técnica. Não buscamos, portanto, a mera especialização profissional, que muitas vezes leva o indivíduo a um mesmo recorte da realidade, a qual, por isso, acaba por se apresentar como estrutura repetida e repetidora.

Esse comunicador há de ser capaz de perceber, distanciando-se e envolvendo-se, a dinâmica da vida social, a gestação do novo manifestada no cotidiano, a diassincronia manifestada nas interações, as tecnologias como mediadoras privilegiadas pela condição que têm de ampliar, redimensionando, a própria vida social.

Para que isso ocorra, é necessário romper as barreiras das disciplinas, sem descaracterizar-lhes a especificidade; possibilitar uma sólida formação humanística, na base de um humanismo renovado, que possibilite ao profissional perceber a ação interativa das questões sociais; oferecer-lhe condições de alargamento da sensibilidade, sem a qual ele não conseguirá abandonar o automatismo das decisões prontas, num mero gesto de reprodução. E tudo isso aliado a uma prática contínua, com objetivos claros, num processo de inter-relação com a sociedade.²⁷

Para tanto é necessário que a comunicação integrada faça parte do pensamento gestor. Não se isolar em sua habilitação, usando a todo instante a interação com as outras habilidades também caracteriza este profissional, conforme veremos na sequência.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Com as mudanças ocorridas no mercado principalmente na década de oitenta, as empresas de comunicação também passaram por alterações. A principal consiste na idéia da comunicação integrada e não mais dividida em agências de publicidade, assessorias de relações públicas e de imprensa.

A comunicação integrada, sobretudo nos anos oitenta, passa a ser quase uma exigência das organizações, que pedem serviços completos de comunicação e não mais apenas o trabalho específico de uma agência de Propaganda, de assessorias de Relações Públicas e de Imprensa ou, ainda, de uma empresa de promoção ou merchandising. Isto se torna possível, na prática, com a transformação das agências em empresas de comunicação com departamentos especializados de cada área. Hoje já é comum, nos Estados Unidos e também no Brasil, a formação de grupos de empresas especializadas, cada uma das quais respondendo por suas atividades próprias. Para o desenvolvimento de campanhas de comunicação integrada das

²⁷ BACCEGA, Maria Aparecida (org.). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002. p.26.

organizações, elementos das diversas empresas, juntam-se em grupos de trabalho.²⁸

Nos Estados Unidos os primeiros indícios da era da comunicação integrada, surgiram na década de oitenta com o enfraquecimento de agências publicitárias na prestação de serviços somente desta área (publicidade). Com as mudanças do mercado, as agências sentiram a necessidade de absorver outras funções da comunicação, conforme traz Glória Lara, citada por Kunsch em um artigo de uma revista americana.

“Os anos oitenta podem estar assinalando o desaparecimento da agência de propaganda nos Estados Unidos, enquanto empresa prestadora de serviços exclusivamente publicitários. Por exigência dos clientes e pelos desafios decorrentes das novas tecnologias de mídia, ela tende a se transformar numa empresa capacitada para resolver qualquer problema de comunicação”.²⁹

Essa nova postura das empresas de comunicação também pode ser observada no Brasil, principalmente nos grandes centros, onde a concentração e a consciência por parte das empresas estão antecipadas com relação à importância da comunicação nas instituições, empresas e organizações.

“No Brasil, sobretudo no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, encontramos diversas agências de Propaganda e empresas de Relações Públicas oferecendo um mix de serviços de comunicação, por meio de departamentos especializados ou grupos de empresas afins (Propaganda, Imprensa, Relações Públicas, Promoção, Merchandising, Mala direta, etc.). Foi uma forma encontrada por elas para atender às necessidades dos clientes, numa macrovisão organizacional, dentro da qual se procura fazer um planejamento global de comunicação, com as técnicas e os métodos específicos de cada área, mas usando uma só linguagem”.³⁰

Assim, publicidade, relações públicas e jornalismo somariam suas habilidades em prol do cliente. A Aberp, Associação Brasileira de Relações Públicas, não acredita na permanência de um profissional ecumênico, “Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente”.³¹ Essa também deve ser a visão do gestor de comunicação.

Neves de forma metafórica exemplifica como deve ser o olhar do gestor de comunicação frente à organização. O primeiro passo é conceber a empresa ou instituição como um todo, saber suas funções e seus anseios, sem fazer departição. “O princípio da comunicação integrada é que cada problema tem um remédio específico, mas o organismo tem que ser olhado sempre como um todo para que os remédios tenham efeito sinérgicos.

²⁸ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986. p. 108.

²⁹ KUNSCH, *ibidem*. p. 108.

³⁰ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986. p.108}

³¹ ABERP, Associação Brasileira de Relações Públicas. *A atividade empresarial de relações públicas*. p. 12.

Esta é a tendência mais moderna”.³²

Segundo Juarês Palma, “quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se possa admitir entre Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda”. O autor acredita nas “múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades”.³³

Antes de qualquer ação, a empresa de comunicação deve conhecer seu cliente. Esse mecanismo faz parte do planejamento e colabora para a conquista de melhores resultados. Marcélia Lupetti afirma que “Para resolver os problemas de uma organização, uma agência de comunicação precisa conhecer todo o mecanismo de seus clientes, seu modo de pensar, seus problemas, seus concorrentes e as tendências emergentes”.³⁴

Isso nos permite afirmar que a comunicação integrada em uma organização deve ser planejada de maneira que atinja além das particularidades de cada habilitação, estas: jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda. “É preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso”.³⁵

Dessa maneira, podemos afirmar a inexistência de um jornalista gestor, de um publicitário gestor ou ainda de um relações públicas gestor de comunicação. Nesse contexto podemos assegurar a existência de um **Gestor de Comunicação**, que, independente da habilitação, consegue reunir características que extrapolam a linearidade específica de cada curso, enfim, um profissional com visão ampla e atento para as tendências e necessidades de um mercado gradativamente globalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestor de comunicação. Embora conclusões definitivas não possam expressar o perfil deste novo profissional, pode-se com certeza afirmar que em poucas palavras, em qualquer tempo, será difícil definir o que significa ser um gestor. Esta afirmação soa como natural se pensarmos na amplitude e nos riscos de tentar especificar um profissional do qual se exige considerado número de qualidades.

O fato é que pela maneira em que os mercados estão se acomodando,

³² NEVES, Roberto de Castro. *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. p. 137.

³³ PALMA, Juarês Rodrigues. *Jornalismo empresarial*, p. 19.

³⁴ LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de Comunicação*. São Paulo: Futura, 2000. p. 44

³⁵ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997. p. 116.

principalmente após a queda do império americano, representado pela fragilidade da segurança nacional ocasionando a queda das torres gêmeas do World Trade Center, somado com a abertura dos mercados e a superpopulação que amplia as listas de desempregados em todo o mundo, o profissional que, independente da área de atuação, não tiver uma característica gestora, provavelmente estará fora do sistema.

Para Joan Magretta³⁶, ex-editora da Harvard Business Review (Campus, 2003). Em seu livro “O que é gerenciar e administrar” Gestão é definida como a inovação mais importante do século XX, que possibilitou que todas as outras inovações (antibióticos, vacinas, telefone, tecnologia digital, internet, etc.) produzissem seus efeitos.

Clemente Nóbrega, em artigo publicado na revista Exame acredita que teremos que ser “alfabetizados” em gestão.

Comprometimento com resultados é o centro da coisa. Tudo o que implica em organizar com um propósito precisa de gestão. Tudo. Todo mundo vai ter de ser "alfabetizado" em gestão. Por exemplo: se desejarmos fazer escolhas mais inteligentes sobre nossas carreiras, devemos aplicar a disciplina da gestão a nós mesmos. Quer dizer, nossas idéias sobre "emprego" devem ser submetidas a um "olhar de gestor". Imagine que você está em busca de um emprego. Como a disciplina da gestão o aconselha a agir? Olhe para fora. Ninguém mais oferece empregos. "Não há vagas", é o que dizem tabuletas nas portas de todas as empresas do mundo. Portanto, "procurar emprego" não pode ser procurar "vagas". Você deve partir daquilo que as empresas precisam. Todas precisam de cabeças. Você tem de se ver como um produto querendo ser comprado pelo mercado de trabalho; não pode transmitir a mensagem de que é um parafuso em busca de uma rosca. Tem de se apresentar como a melhor forma da empresa conseguir que algo seja feito. Isso é o ponto de partida da mentalidade gestão.³⁷

O autor ainda comenta que gestão é fazer acontecer, gestão é resultado e não esforço. Sonhar com os resultados pode até ser bom, mas não é o suficiente, “O gestor tem é que fazer acontecer, se tiver sonhado antes, ótimo. Frequentamos cursos, acumulamos "saberes" - mas o requisito para fazer acontecer não é curso, é cabeça de gestor.”³⁸

A gestão existe para resolver as coisas que nunca surgem naturalmente. Saber gestar é trabalhar com o imprevisível, com o inesperado. Na verdade, o gestor precisa planejar-se para resolver o que não estava planejado. E o gestor de comunicação também deve ter essa visão além das perspectivas naturais do mercado. O gestor de comunicação deve escolher os melhores caminhos a serem seguidos pela organização que representa, alocando recursos escassos quando necessário e saber que apesar de muitas coisas não terem preço, todas possuem um custo e, baixar este custo é trabalho para um Gestor.

Além do manuseio prático das ferramentas disponíveis pela comunicação, o Gestor

³⁶ Citada por Clemente Nóbrega. Revista Exame, 07 de maio de 2003. p. 81.

³⁷ NÓBREGA, Clemente. *O que faz um Gestor*. Revista Exame, 07 de maio de 2003. p. 80.

³⁸ NÓBREGA, *ibidem*. p. 80.

em processos comunicacionais necessita estar atento para a utilização de outros métodos e outros modos de realizar um trabalho, focando sempre o **resultado** e não o esforço disponível para cada tarefa.

Nesta conjuntura e alicerçado nesses dois “pilares” (planejamento e comunicação integrada), podemos descrever a existência de um profissional de comunicação que possa ser inserido na realidade e fomento do atual mercado de trabalho.

Embora inexista, devido à natureza de características, uma definição concreta do que podemos eleger como Gestor, com este trabalho é possível afirmar entre tantas, que algumas peculiaridades deste profissional está no esforço, qualidade, competência, planejamento, foco no resultado, dinamismo, habilidade e característica humana.

REFERÊNCIAS

- ABERP, Associação Brasileira de Relações Públicas. **A atividade empresarial de relações públicas**. São Paulo, 1984. apud. CAMATTI, Tassiana Baldissera. **Comunicação Integrada: Processo de capacitação profissional e eficiência na comunicação integrada**. 2002. 75 f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Departamento de Estudos de Linguagem, Arte e Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **O coordenador gestor**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- BACCEGA, Maria Aparecida (organizadora). **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BORDENAVE, Juan Diaz e CARVALHO, Horacio Martins de. **Comunicação e planejamento**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- CUNHA, Antônio Geraldo da, **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1982.
- DAMANTE, Nara. **Uma língua em quatro idiomas. Comunicação empresarial**. São Paulo, ano 9, n. 32, 3º trimestre de 1999.
- DRUCKER, Peter F.. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas** / Ademir Antônio Ferreira, Ana Carla

Fonseca Reis, Maria Isabel Pereira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **O Relações Públicas no contexto da comunicação globalizada**. . In: 1ª SEMANA DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA, 1., 2000, Itajaí. Anais... Itajaí: Univali, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. Versão atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NOBREGA, Clemente. **O que faz um Gestor**. Revista Exame, São Paulo, maio de 2003.

ODIORNE, George S..**Gestão por Objetivos – Um sistema de direção**. Lisboa: Clássica Editora, 1970.

PALMA, Juarês Rodrigues. **Jornalismo empresarial**. Porto Alegre: Sulina/Ari, 1984.

PEREIRA, Maria Isabel. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. Maria Isabel Pereira, Silvio Aparecido dos Santos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RAYNAL, Serge. **A gestão por projetos**. São Paulo: Instituto Piaget, 1996.

TURRA, Rodrigo. **O perfil do profissional do próximo milênio frente aos desafios da globalização**. In: 1ª SEMANA DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA, 1., 2000, Itajaí. Anais... Itajaí: Univali, 2000.