

Desafios à Gestão de uma ONG Agrestina: o caso do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA) sob diversos olhares¹

**Marcio Gomes Sá, Cleilton Fernando Barbosa Tabosa,
Raiane Mere de Araujo e Wilson Mike Moraes**

Resumo

Este relato de experiência reúne e articula olhares reflexivos (do atual presidente da instituição, de um professor universitário atuante na assessoria à gestão da entidade e de dois então estudantes de administração e estagiários da mesma) com o objetivo de partilhar desafios e sistematizar avanços na gestão de uma ONG do Agreste de Pernambuco, o Centro de Educação Popular Assunção (Cepa). Constituem os principais temas abordados no trabalho: a necessidade de pensamento estratégico; as relações interpessoais e o propósito da educação popular; os processos decisórios; os processos administrativos; as memórias e os arquivos organizacionais; uma ação de captação de recursos; e a clareza dos papéis de cada profissional. Como ponto de chegada, pretende-se apontar pistas para um melhor enfrentamento dos desafios que surgem na trajetória do Cepa. Ao fazê-lo, acreditamos contribuir para a formação e o conhecimento no campo da Gestão Social.

Palavras-chave

Centro de Educação Popular Assunção (Cepa). Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. Gestão Social. Desafios.

Abstract

This experience report gathers and articulates reflective glances (from the current president of the institution, a university professor working in the advisory to the management of the entity and two students of administration and trainees) with the objective of sharing challenges and systematizing advances in management of an NGO in the Agreste (State of Pernambuco), the Centro de Educação Popular Assunção (Cepa). The main themes addressed in the work are: the need for strategic thinking; interpersonal relations and the purpose of popular education; decision-making processes; administrative procedures; memories and organizational files; a fundraising action; and the clarity of the roles of each professional. Our aim is to point out clues to better face the challenges that arise in Cepa's trajectory. By

doing so, we believe we contribute to the formation and knowledge in the field of Social Management.

Keywords Centro de Educação Popular Assunção (Cepa). Management of Non-Profit Organizations. Social Management. Challenges.

APRESENTAÇÃO DO CEPA E DO ESCOPO DO RELATO

O Centro de Educação Popular Assunção (Cepa) surgiu em 1996 com a iniciativa de um grupo de religiosas católicas – as Irmãzinhas da Assunção, juntamente com lideranças locais, residentes na área urbana do Bairro Vila Pe. Inácio, periferia de Caruaru/PE, para cuidar das coisas público-comunitárias, mediante os descasos das instituições governamentais, o crescimento desordenado da cidade, o quadro evolutivo das demandas socioeconômicas e as condições básicas de vida da comunidade.

A instituição (ver Figura 1) materializou-se como espaço de convivência e de resistência, almejando oferecer possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e comunitário. “O Cepa é das famílias, nasceu delas e continua sendo”, relembra-nos a Irmã Franca Sessa (2017). Foi instituída juridicamente em 13 de maio de 2003. Sua missão é contribuir para disseminar a cultura de paz, mantendo uma proposta espiritual-sócio-educativa-cultural construída de forma interativa através do diálogo entre diversos saberes e atores sociais.

Figura 1 – Estrutura física da organização



Assim, inspirados pelas lições de Freire (1987), o qual fundamenta a educação como ferramenta de igualdade social e considera que a realidade dos alunos deve estar ligada aos conteúdos em sala de aula, objetivando que a realidade vivida por eles possa gerar uma consciência do lugar que ocupam na sociedade e sobre aquilo que lhes oprimem, o Cepa busca incentivar a participação popular dos educandos e da comunidade na elaboração de práticas educativas e/ou pedagógicas, contextualizando temas como: violência familiar, drogas, exploração sexual de crianças e adolescentes, cidadania, respeito, diversidade cultural e solidariedade.

Ao longo dos últimos anos, a instituição vem reafirmando seu compromisso com a educação popular de caráter não escolar e com sua condição de espaço formativo para cerca de 350 crianças e adolescentes atendidos pelos projetos – dança, teatro, audiovisual, capoeira, informática e metarreciclagem (ilustradas na Figura 2) –, desenvolvidos sob sua responsabilidade, mas, também, para todos aqueles que se envolvem com sua atuação, inclusive com sua gestão.

Figura 2 – Oficinas de Capoeira, Dança, Teatro e Audiovisual



Fonte: Arquivo do Cepa, 2018.

Situado no escopo da evolução recente da gestão dessa organização, este trabalho surge com o objetivo de sistematizar desafios, partilhar avanços e novos olhares para a gestão de uma Organização Não Governamental (ONG) que nasceu e atua no Agreste pernambucano.

Uma ressalva faz-se necessária antes de seguirmos adiante. Por se tratar de uma partilha de experiência, permitiremo-nos focar em questões que afligem gestores de organizações sem fins lucrativos que trabalham em prol de causas e serviços de utilidade social, como é o caso do Cepa. Como ponto de chegada, pretende-se apontar pistas para um melhor

enfrentamento dos desafios que surgem na trajetória da instituição. Ao fazê-lo, acreditamos contribuir para a formação e o conhecimento no campo da Gestão Social.

Na próxima seção “Desafios recentes à gestão de uma ONG agrestina”, são reunidos o olhar retrospectivo do atual presidente do Cepa, o olhar de um professor universitário responsável por um projeto de assessoria à gestão da entidade e o olhar construído por dois estudantes-então concluintes da graduação em Administração e em estágio na instituição. Nossa opção foi preservar a personalidade das experiências supramencionadas, permitindo que os relatos fossem escritos e permanecessem em primeira pessoa. Ao final, breves considerações finais encerram o relato.

DESAFIOS RECENTES À GESTÃO DE UMA ONG NO AGRESTE PERNAMBUCANO

Esta seção constitui-se por meio de três relatos que observam o Cepa a partir de diferentes pontos de vista, com isso, deseja-se explicitar os desafios administrativos relativos à atuação de uma ONG num contexto como o Agreste pernambucano.

Da Condição de Presidente: Um Olhar Retrospectivo e Problemizador

Além de recuperar o contexto organizacional no qual emergem os desafios de gestão enfrentados pelo Cepa, o relato que se segue (do seu atual presidente) visa ambientar os desafios à gestão da instituição que passam a ser elencados na seção seguinte, já a partir de um segundo olhar.

Recém formado em psicologia e também trabalhando em uma empresa familiar, ingressei na entidade a convite de um amigo cirurgião-dentista, que estava, voluntariamente, realizando atendimentos à comunidade.

Quando comecei a participar da instituição, ela estava no processo de construção e aprovação de seu estatuto social. Já na primeira ata, figuro como um dos associados. Inicialmente, meu trabalho consistia em realizar atendimentos clínicos psicoterapêuticos a membros da comunidade. O espaço do Cepa permitia sentir-me útil, ouvido e valorizado em minhas potencialidades e habilidades, aceito em minhas limitações. Aos poucos, fui me envolvendo em outras atividades, participando dos grupos, atuando diretamente no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Comdica) e na gestão. Assumi, ao longo de meu percurso na instituição, várias atribuições no conselho diretor, tendo sido secretário, presidente, tesoureiro, vice-presidente, novamente presidente.

O Cepa tem como um de seus principais objetivos articular pessoas e grupos na defesa de seus direitos, na busca de transformar realidades injustas. Esse objetivo se concretiza a partir do caminhar junto, da reflexão e ação conjuntas, e, por isso, cito a Irmã Franca: são “passos progressivos, com muita reflexão junto com as famílias da comunidade, sempre escutando as verdadeiras necessidades dos moradores do bairro” (SESSA, 2017).

Nos primeiros anos de seu funcionamento jurídico, as parcerias mantidas pela instituição possibilitavam o desenvolvimento de suas ações e atividades. Uma instituição de ensino superior privada, através de seu programa de extensão, mantinha a educação infantil e o acompanhamento escolar para crianças e adolescentes. O Comdica, por sua vez, custeava as várias modalidades de arte-educação (teatro, canto, flauta, dança, capoeira), no tempo em que aportes financeiros internacionais davam conta de financiar outros custos do projeto. Entretanto, ao longo de nossa história, fomos nos deparando com cortes ou mesmo extinções de financiamentos, forçando-nos a buscar outros parceiros institucionais, a visitar nossas práticas.

Passamos a investir na busca de editais, na elaboração de propostas, como alternativa ao encolhimento/ausência do Comdica no financiamento dos projetos. Foram muitos exercícios de confecções de projetos, foram muitas propostas enviadas. A cada experiência, íamos sentindo o crescimento e amadurecimento na maneira não só de propor o projeto (escrito), mas de executá-lo. No início, porém, dividíamos quase que por acordo tácito as tarefas de elaboração e de execução, esta cabendo à coordenadora e sua equipe, aquela ao presidente. Avaliadores externos, como o enviado pela Misesan Cara – *Mission Support from Ireland* (em 2009), ajudaram-nos a perceber a inconsistência e inadequação deste modo de operar, um exemplo disso era a centralização nas decisões. Mediante perguntas direcionadas para a equipe de coordenação de como pensaram estrategicamente a decisão de contratar ou não o profissional de Tecnologia da Informação (TI), as coordenadoras de projetos sociais e financeiro não sabiam responder, pois tal decisão foi tomada apenas pela diretoria. Assim, a etapa de elaboração dos projetos passou a contar com a participação ativa da coordenação. Esta recebeu um reforço, com a contratação de um profissional de TI, que colaborava na formulação de propostas, bem como na busca de editais compatíveis com nossos objetivos e possibilidades de ação.

Inúmeros desafios à gestão do Cepa se faziam sentir em seu cotidiano. O ensaio e erro era a estratégia utilizada para lidar com as incontáveis situações nas quais era preciso tomar decisões. Não tínhamos profissional capaz de converter em oportunidades os desafios que irrompiam na prática cotidiana, que pudesse construir instrumentos (documentos, questionários etc.) de apoio às decisões e que demonstrasse os resultados advindos da adoção de procedimentos construídos coletivamente, a partir das necessidades da instituição, ou ainda, que nos apoiasse a otimizar e valorizar o tempo, sobremaneira aquele dedicado à discussão, aprofundamento de questões e tomada de deliberações coletivas.

A cada projeto ou situação nova, oportunidade de rever o caminho, de retomar ou avançar no rumo da transformação social, do envolvimento comunitário com a instituição, da participação crescente das famílias dos/as educandos/as. A prática e reflexão guiavam nossas aprendizagens. No entanto, por vezes, a memória das lições anteriores não era retomada para minimizar as chances de repetições de práticas equivocadas adotadas no passado. Para título de exemplo, houve a situação que, durante um mês, o banco não estava emitindo cheques por falha na impressora, no dia que os cheques chegaram, coincidiu com a minha vinda na instituição. Por perceber a oportunidade da minha presença foi solicitada a assinatura dos mesmos, deixando de lado os combinados administrativos. É possível perceber que,

mesmo com as demandas emergenciais, era necessário continuar os procedimentos que estavam sendo construídos progressivamente. O que me deixava preocupado em relação aos encaminhamentos futuros e mesmo quanto à sustentabilidade da entidade era que o papel de guardião da memória da instituição cabia a um dos membros da diretoria, o atual presidente; era preciso descentralizar também outros procedimentos e ações.

Ainda pelo olhar retrospectivo da atual presidência, desde 2009, o modo de gestão que estava em curso no Cepa era inspirado em avaliações de parceiros. Tateava-se uma maneira de gerir que se apoiasse na partilha de responsabilidades, no envolvimento no processo de consecução dos projetos: elaboração, execução, monitoramento e avaliação. Contudo, as confusões quanto aos papéis do conselho diretor e coordenação se faziam sentir na rotina institucional. Tinha-se a convicção de que aspectos importantes do processo estavam sendo perdidos, mas não se sabia como fazer, como proceder para retomar a inspiração e rumo fundantes, sua história em constante desenvolvimento e os desafios emergentes reclamavam uma gestão sensível aos apelos comunitários, às demandas de crescimento e ampliação do alcance de sua ação. Percebemos que um dos marcos para explicar o crescimento do Cepa foi a necessidade de aumentar o espaço físico. Após o recebimento da doação de computadores e materiais para a oficina de informática e metarreciclagem, a instituição viu a necessidade de expandir o espaço físico, que, até então, não tinha uma aparência de prédio institucional e divisão de setores por sala. A partir disso, o Cepa começou a refletir que precisava reestruturar sua gestão e já não era uma organização que podia seguir utilizando das mesmas estratégias e ferramentas do passado, faz-se necessário adotar outras, pôr-se a caminho, profissionalizar-se progressivamente, sempre atenta à intencionalidade que deve governar sua atuação, colocar-se ao lado dos menos favorecidos/as.

Avaliamos, em nossas reuniões do conselho diretor, que a crise de identidade institucional então vivida constituía um enorme entrave para a ação presente e futura do Cepa, fomentando dúvidas e indefinições quanto às rotas a serem trilhadas.

Para membros da própria instituição, era confuso e, por vezes, inconciliável o fato de, enquanto centro de educação popular, manter-se um projeto de educação infantil que se assemelhava em alguns aspectos ao oferecido por espaços escolares. Ancorados por discussões no conselho diretor e por leituras como Nascimento (2016), sobre a contextualização das práticas educativas dos educadores/as populares, concluímos que o projeto de educação infantil surge como resposta à demanda comunitária e que o fato de atendermos crianças numa dinâmica que se assemelha, em certos aspectos, ao ensino formal oferecido pelo município, não nos torna uma escola convencional, atuamos na educação infantil numa perspectiva de educação popular emancipatória. Neste sentido, decidimos por não aceitar subvenções que colocassem em risco nossa identidade e nos afastassem da inspiração fundante da instituição.

De forma a explicar resumidamente o objetivo do relato do atual presidente chegamos à seguinte conclusão: a gestão do Cepa era totalmente informal e estava muito centrada na diretoria. Por exemplo, na elaboração de projetos, a qual ficava sob a responsabilidade da diretoria e a coordenação só executava, encontros muitos frequentes por causa das

demandas, especificamente com o presidente, para a tomada de decisão. Além disso, havia uma falta de amadurecimento de alguns processos, informalidade de parcerias, documentos e contratação de pessoal, mais voltada pelo conhecimento pessoal.

Sua evolução é vista a partir do momento em que o Cepa precisa dar um passo mais profissional por causa das parcerias que queria celebrar com financiadores e também por causa da visita de avaliadores. Isso ocorre por volta do ano de 2008 e vem acontecendo de forma evolutiva e não linear até os dias de hoje. Para elucidar, percebemos que a gestão do Cepa atualmente é mais colegiada, pois a equipe de coordenação toma mais decisões amparadas pelas memórias e, por isso, houve sistematização dos encontros, acontecendo uma vez ao mês; houve a criação de documentos como o regimento interno, um documento que define procedimentos no caso de demanda de pessoa com deficiência, entre outros. Assim como, a contratação de pessoal passa a ser mais objetiva, de acordo com atribuições e perfil profissional, e, ainda, o crescimento físico da entidade e do aumento de atividades que necessitam de uma equipe ainda mais eficiente.

Olhar de um Docente Construído ao Longo de uma Experiência de Assessoria

Após um período de quase quatro anos de afastamento para capacitação, em meados de 2015, retornei à atividade na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Após passar este tempo distante do universo das Organizações da Sociedade Civil (OSC) brasileiras, em particular daquelas atuantes num município nordestino como Caruaru, senti a necessidade de uma reaproximação com suas práticas de gestão para melhor suportar minha atuação docente. Foi com esta motivação que entrei em contato com Clemilton Tabosa (então vice-presidente do Cepa) e disse-lhe que gostaria de melhor compreender os atuais desafios enfrentados para levar adiante uma ONG como o Cepa.

Foi com isso em mente que, no último quadrimestre de 2015, visitei a entidade por diversas vezes e tive conversas com membros de seu conselho diretor, coordenação, educadores/as e trabalhadores vinculados ao setor administrativo². Aos meus olhos, naquele momento, se, por um lado, era bastante visível a seriedade do trabalho realizado e a força que a instituição detinha, por outro, também se mostrou evidente seu potencial latente em termos de avanços na gestão.

Ao final desse período, apresentei ao conselho diretor o esboço de um projeto de extensão que tinha como principal objetivo assessorar a gestão da instituição. A proposta inicial foi pensada principalmente para suportar tanto a reflexão quanto a melhor definição dos rumos a serem dados (médio e longo prazo) para a organização, bem como a sincronização de suas práticas administrativas cotidianas com esses horizontes futuros, e consistia em duas frentes de atuação: (a) participar das reuniões do seu conselho diretor; e (b) realizar encontros sistemáticos com a equipe de coordenação, com o objetivo de promover uma reflexão conjunta sobre sua prática – tal reflexão se daria sobre temas que poderiam contribuir para uma atuação ainda mais consciente e efetiva da equipe, bem como construir junto com eles

um melhor entendimento do contexto no qual o Cepa se insere e dos desafios impostos ao aprimoramento de sua gestão. A proposta foi aceita e, em seguida, registrada na UFPE. O trabalho teve início em fevereiro de 2016. Desde então, o projeto seguiu se moldando em função de necessidades apresentadas pela equipe de coordenação/conselho diretor ou daquelas por mim percebidas, até outubro de 2019.

No início, a assessoria foi projetada para provocar reflexões, em particular, nos encontros com a equipe de coordenação, sobre temas como: a condição de uma ONG agrestina na sociedade contemporânea; a contribuição política de uma ONG hoje; compreender e atuar no campo social numa sociedade capitalista; entender e potencializar as forças do Cepa nos cenários local, nacional e internacional; a identidade que o Cepa precisa e quer construir neste contexto; análise das exigências dos editais dos financiadores para a melhor elaboração possível dos projetos; estratégias para potencializar a sinergia da equipe em função dos projetos coletivamente abraçados etc. No entanto, após os primeiros encontros, ela se voltou progressivamente para questões mais cotidianas nas quais a equipe sentia necessidade de apoio (por exemplo, elaboração de documentos internos, orientação na gestão de conflitos com demais trabalhadores/educadores, sugestões na redefinição de fluxos de trabalho e procedimentos internos, montagem de questionário a ser aplicado com público externo presente nas assembleias da entidade etc.). Tais questões eram apresentadas ao longo do mês ao assessor, que, então, organizava a pauta do encontro em função de tais demandas. No segundo ano (2017), com o intuito de gerar mais autonomia da equipe na relação com a assessoria, a tarefa da elaboração da pauta foi transferida para a equipe de coordenação com a colaboração dos então estagiários de administração, Raiane Mere e Wilson Moraes. Ao final do estágio, Raiane e Wilson continuaram a atuar na organização como voluntários e, no primeiro semestre de 2019, ainda participavam das reuniões com a equipe de coordenação, levantando práticas problemáticas recorrentes, que identificaram ao longo do período do estágio (também a partir dos pontos elencados na sequência deste relato). O assessor seguiu participando tanto das reuniões da diretoria quanto de tais encontros, sugerindo reflexões, direcionamentos e encaminhamentos estratégicos e administrativos, até a finalização do projeto em outubro de 2019.

Aqui gostaria de partilhar o que observei como as dificuldades mais significativas e recorrentes na gestão do Cepa, bem como os avanços observados em questões específicas que tentei inscrever nos títulos que se seguem.

Necessidade de Pensamento Estratégico de Médio e Longo Prazo na Equipe de Coordenação, Recorrentemente Muito Envolvida com as Demandas de Curto Prazo

Um dos aspectos que mais me chamou atenção, nos depoimentos da equipe de coordenação, foi o sentimento declarado de absorção da quase totalidade do tempo de trabalho pela rotina, pelos afazeres ordinários e a dificuldade de planejar ações para além do curto prazo. Algo que quase sempre somente acontecia em função de algum projeto a ser submetido para um potencial financiador, o que acabava também se inserido no curto prazo, uma vez que a

confeção do projeto tendia a ser governada pelo prazo limite do edital.

Ao longo do trabalho de assessoria, pude perceber que o foco na dimensão operacional da atuação da equipe se caracterizava como uma prática problemática recorrente, ou seja, um padrão da gestão da instituição. A questão que emergiu em mim então foi: como pode uma instituição como o Cepa seguir atuando sem clareza suficiente dos seus horizontes de futuro e sem uma ação coordenada e orientada no sentido deles?

A crise de identidade (mencionada anteriormente por Clemilton Tabosa), que se enfrentava em 2015 e prosseguiu ao menos pelo primeiro semestre de 2016, combinava com esta lacuna de pensamento estratégico, afinal, se havia dúvidas acerca de para qual tipo de atuação o Cepa se projetava no futuro, como seria possível atrelar de modo coerente sua gestão a ele?

Com a reafirmação da sua opção pela educação popular e pela promoção de uma cultura de paz, bem como seu não encaminhamento no sentido de aproximar-se do *modus operandi* do sistema educacional público municipal, foi possível estimular uma atitude mais ampliada em termos de horizonte temporal. Um exemplo disso pode ser dado por meio de uma maior sistematização do aproveitamento da assembleia anual para obtenção de informações e opiniões dos diversos públicos com os quais o Cepa interage podendo ser apontadas como práticas de horizonte mais ampliado com o potencial de dar maior coerência temporal à gestão institucional.

Mudanças nas Relações Interpessoais e Maior Aderência da Equipe ao Propósito da Educação Popular

Os dois aspectos internos inscritos neste subtítulo precisam ser demarcados se caso a assessoria e este trabalho pretendem apoiar o desenvolvimento institucional. Ao longo desses últimos anos, tanto o clima organizacional quanto o modo de lidar e atuar com o ideário da pedagogia freireana se modificaram a olhos vistos. Em ambos os casos, as mudanças no corpo de profissionais foi decisiva. Especificamente, a saída de profissionais insatisfeitos e/ou desengajados dos objetivos da entidade e a chegada de outros que contribuiram tanto para a melhoria das relações internas quanto para um entendimento mais ampliado e incorporado da proposta pedagógica abraçada pela organização. Por exemplo, a chegada de uma nova profissional para a coordenação pedagógica possibilitou que as práticas educativas e administrativas se reaproximassem dos preceitos da pedagogia de Paulo Freire (em particular, no sentido de que o educando construa uma visão de mundo a partir de sua condição social nele), bem como uma maior integração da equipe de coordenação, que passou a partilhar mais as decisões e realizar pequenas reuniões durante a semana para deliberar sobre alternativas de encaminhamento de questões de gestão, quer seja na condução de casos nos quais um ou outro trabalhador não estava cumprindo a contento suas obrigações, quer seja na resposta a outras entidades que demandavam atividades à instituição, por exemplo.

O entrosamento na equipe de coordenação mostrou-se maior, seus membros passaram a interagir de modo sistemático por conta própria (por meio de reuniões para afinar decisões

e posicionamentos semanais) e as atividades de orientação e supervisão do trabalho dos educadores/as passaram a ser mais nutridas pela força dos ideais freireanos. Com isso, não se quer dizer que não haja problemas relacionados à equipe ou a sua aderência ao propósito da educação popular, mas, sim, que, com as reformulações, houve uma mudança positiva em tais quesitos, ao menos aos meus olhos.

Uma lição fica desse aprendizado recente. Muito embora aos olhos dos seus gestores não tenha se mostrado tarefa fácil contratar profissionais predispostos a entrar em sintonia com a dinâmica de trabalho de uma OSC como o Cepa e/ou com uma razoável compreensão sobre os preceitos básicos da pedagogia da autonomia, a consideração de competências relacionais e de abertura para aprendizados alternativos se mostraram como requisitos mais relevantes que a competência técnica específica. Ou seja, os processos seletivos também se deram em função dos traços desejados e percebidos no perfil e não apenas observando títulos e qualificações.

Mais Clara Delimitação do Escopo das Decisões da Equipe de Coordenação

Ao longo das reuniões com a equipe surgiram situações nas quais seus membros hesitavam sobre até onde e o que poderiam decidir sem consultar o conselho diretor. A contratação ou dispensa de um profissional ou serviço, o encaminhamento a ser dado perante uma solicitação de matrícula diferenciada, a resposta a um ofício, enfim, as dúvidas acerca da autonomia relativa que dispunham se evidenciavam quando faltava a convicção sobre se o que havia por decidir caberia a eles.

Aos meus olhos, pareciam enfrentar o seguinte dilema: se tomarmos uma decisão e o conselho diretor avaliar que o assunto deveria ter sido levado até ele, ou mesmo que a nossa decisão foi vista por eles como equivocada, poderemos ser cobrados por tê-lo feito (quando deveríamos ter provocado uma reunião com eles para tal); se não decidirmos e o conselho diretor avaliar que deveríamos tê-lo feito, a equipe também seria cobrada por omissão ou passividade. Além disso, a insegurança alimentada pela tensão então evidente na relação conselho diretor-equipe tendeu, por certo tempo, a estimular atitudes de fuga e/ou não responsabilização nas decisões.

Em tais situações, o clima do encontro ficava um tanto tenso e a consulta ao assessor parecia buscar conforto psicológico para melhor conviver com tais dilemas. Diante disso, procurei apoiá-los a fortalecer a argumentação e a justificativa, por um ou outro encaminhamento, para que pudessem se colocar com mais segurança perante o conselho diretor. Assim, nos engajávamos num processo decisório coletivo, ao qual, além de apresentar minhas opiniões, procurava gerar perguntas que os desafiassem a justificar suas opções entre as alternativas.

Com o passar do tempo, percebi progressão no sentido de melhor se articularem entre si na elaboração de um posicionamento mais coeso à direção, que, aos meus olhos, tendia a escutar e considerar com atenção o que trazia a equipe, mesmo quando dela discordava.

Muito embora tenha ciência que este tipo de situação tende a se repetir, o que se evidenciou aos olhos da assessoria foi que ainda havia margem de progressão, ou seja, de se construir, entre o conselho diretor e a coordenação, um melhor entendimento sobre até onde se poderá ou não ir em situações futuras, bem como uma maior distensão em prol do melhor encaminhamento possível.

Maior Sistematização e Profissionalização dos Processos Administrativos

Ao longo das reuniões das quais tive a oportunidade de participar, tanto no âmbito da coordenação quanto do conselho diretor, o acesso aos arquivos, às informações ou mesmo à memória organizacional, em diversas situações nas quais se mostrou importante para a tomada de decisão, não se deu de modo apropriado. Além disso, vale destacar um cenário no qual o contexto institucional das ONG vem abrigando crescente pressão por profissionalização (MELO, 2013). Com a entrada em vigor do novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) no âmbito municipal desde janeiro de 2017, as cobranças por maior transparência e rigor procedimentais na gestão de OSC, que recebem recursos públicos, também cresceram e impactaram o Cepa.

O imperativo das mudanças organizacionais por serem promovidas numa entidade como o Cepa precisa também ter como origem a reflexão e o entendimento interno de como se pode e se quer proceder neste contexto, cuidando para que as necessidades de sistematização dos procedimentos, práticas e atendimento de nova regulamentação não se sobreponham às atividades fins – o que, por outro lado, também não a impede de desenvolver ou recorrer a tecnologias para o aprimoramento de sua gestão.

Em síntese, por um lado, a entidade precisava entender-se com o novo conjunto de normas jurídicas que traziam implicações das mais diversas aos seus processos administrativos, ao seu modo de sistematizar sua gestão. Por outro, precisava evoluir no modo como armazenar e recorrer às informações que compõem o registro da sua atuação nos últimos anos, bem como sua memória oficial, mas o desenvolvimento disso ficará para os tópicos seguintes, já por meio de outros olhares.

Antes disso, uma ressalva: apesar de indicar alguns avanços observados ao longo do período de assessoria, sabemos que há muito mais por evoluir para que a dinâmica de gestão da entidade esteja cada vez mais à altura da dignidade de propósitos que a move. De minha parte, não poderia deixar de registrar uma convicção que guardo até hoje: a oportunidade de acompanhamento de tal trajetória evolutiva (o que não implica necessariamente haver uma lógica linear do antes-pior para o agora-melhor, muito pelo contrário, há muita sinuosidade em tal processo) foi significativa para meu fortalecimento como docente, principalmente por ter proporcionado aquilo que mais queria partilhar com os estudantes, proximidade com os problemas que afligem os gestores de organizações dessa natureza.

Em meados de 2016, no âmbito da assessoria, foi sugerida a oferta de estágio no Cepa para estudantes do curso de Administração da UFPE. Foi então que Raiane Mere e Wilson Mike

participaram do processo seletivo, se interessaram pela oportunidade e se voluntariaram a dividir uma só bolsa, algo que estimulou a contratação de ambos.

DO PONTO DE VISTA DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO EM ESTÁGIO NO CEPa

Como então estudantes de um curso de Administração que tem sua estrutura curricular voltada para o que entendemos como “gestão competitiva” (FRANÇA FILHO, 2007), somente nos últimos períodos fomos apresentados, de forma mais substancial, a outros tipos de organizações, como aquelas que compõem o campo da sociedade civil organizada. A partir disso, apresentamos como foi a nossa experiência, na condição de estudantes concluintes e estagiários no Cepa, quais inquietações nos surgiram ao olhar para a forma de gestão dessa organização e alguns dos avanços que foram (ou ainda podem ser) dados a partir dessas inquietações.

Uma das primeiras coisas que nos chamou a atenção foi como o processo de seleção para o estágio se deu. Foi feita uma entrevista mediada por alguns profissionais do Cepa, mas, no outro dia, também fomos convidados a participar de uma formação continuada junto com os educadores/as, a equipe de coordenação e os demais funcionários. Naquela oportunidade, nos foi possível ter contato com a forma como o trabalho da instituição é desenvolvido. Também nos foram apresentadas as atividades das oficinas, como se dá a dinâmica da entidade, os documentos que norteiam a mesma, trabalhos acadêmicos realizados sobre a atuação do Cepa (ou que tomaram a entidade como campo empírico), os planos de ação dos educadores/as e os projetos/editais em vigor. Tudo isso nos fez crer que haveria na organização uma razoável abertura para novos olhares.

No plano de trabalho do estágio, nos foram atribuídas atividades como suporte na elaboração de projetos, criação de banco de dados, auxílio na avaliação interna e a participação nas reuniões da equipe de coordenação e do conselho diretor, sempre com abertura para opinar, propor sugestões e caminhos para as decisões a serem tomadas. Foi então que sentimos que haveria espaço na instituição para que, ao longo do nosso estágio, pudéssemos contribuir para sua melhor atuação. Esse sentimento nos serviu como um estímulo a mais por vermos no estágio algo além da oportunidade de um aprendizado prático nos moldes convencionais.

No decorrer do tempo, em razão de novas demandas, principalmente relacionadas ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), começamos a nos envolver mais diretamente com questões financeiras, de prestação de contas e acompanhamento dos projetos, adentrando ainda mais nessa dimensão da gestão. A seguir, procuramos explicitar inquietações, desafios e avanços em práticas problemáticas recorrentes que seguimos observando ao longo da nossa experiência na instituição.

Lacunas nas Memórias Organizacionais e na Sistematização dos Arquivos Permanentes

Algo que muito nos inquietava eram os arquivamentos e levantamentos das memórias organizacionais, havia uma lacuna entre o acesso às informações e o momento no qual elas se fazem necessárias para uma tomada de decisão, como já indicado acima na fala do então presidente. Algumas informações não eram bem sistematizadas em arquivos e, sim, tácitas no modo de gerir a organização.

Tratamos de acesso às informações quando nos referenciamos às fontes de dados da instituição. Nota-se que o Cepa sabia da importância desses documentos, porém, ainda não tinha criado mecanismos para sistematizá-los da melhor forma possível e de acordo com sua finalidade. Um exemplo é o arquivo permanente dos educandos/as (ficha de inscrição nas oficinas, declarações, documentos pessoais), existente desde de 2007. Este encontrava-se em material físico, mas não havia uma sistematização satisfatória dos dados. A título de exemplo, o trabalho de conclusão de curso de um de nós (MORAIS, 2018) precisou de alguns dados que demandou uma busca mais trabalhosa no arquivo físico, o que seria desnecessário caso o arquivo digital estivesse organizado de modo mais funcional.

O melhor tratamento das informações é visto como uma prática problemática no Cepa. Aos nossos olhos, é preciso evoluir no cuidado com os dados em tempo oportuno, respeitando os prazos e evitando contratempos. Acontece que, em alguns casos, a equipe não colhia os dados, não os registrava, nem recordava de situações passadas que poderiam vir a servir de exemplo em casos posteriores.

Com esse horizonte de melhorar os processos nesse quesito, propusemos um quadro de encaminhamentos, que foi um instrumento adaptado à realidade da entidade, onde constavam os procedimentos institucionais de algumas atividades com uma data limite para ser deliberado, com isso, passou a haver um tempo para detalhar e analisar as resoluções.

Além disso, víamos como importante para o Cepa a implementação de instrumentos que possibilitassem o melhor arquivamento e acesso aos dados, da mesma forma que favorecessem a agilidade. Projetou-se a criação de uma solução tecnológica (*software*) que contivesse as informações dos projetos desenvolvidos, a agenda compartilhada, as planilhas financeiras, os documentos e registros institucionais, entre outros. O acesso a tais informações teria o potencial de melhorar a comunicação interna, a transparência, o tratamento e a recuperação de memórias organizacionais.

O que nos preocupava era como a equipe encararia um sistema informatizado de investimento alto, que demanda tempo, atenção e rotina, mas que se propõe a beneficiar a organização e o arquivamento das informações. Foi a partir dessa inquietação que surgiu a proposta do trabalho de conclusão de curso de um de nós (ARAÚJO, 2018), que visou identificar e criar condições internas para a implementação de uma solução desse tipo.

A equipe demonstrava interesse em encontrar saídas para minimizar essas lacunas, porém, o desenvolvimento e a implantação de um *software* demandariam maior engajamento e

dedicação. O possível caminho para isso seria o envolvimento dos membros na construção dessa solução e o incentivo à corresponsabilização pela alimentação do mesmo, algo que poderia fazer com que as pessoas se comprometam com o tratamento dos dados considerando os aspectos institucionais.

Dificuldades na Otimização do Tempo nas Reuniões e na Dinâmica das Decisões

Tanto a reunião da coordenação com a assessoria quanto a do conselho diretor são organizadas em torno de uma pauta e acontecem uma vez ao mês. Além de reuniões específicas, sob demanda, com a equipe interna. Em ambas, percebemos que eram reuniões com muitos pontos de pauta e com tempo insuficiente para dar conta do programado. As reuniões terminavam com uma sensação de incompletude já que não se conseguia debater satisfatoriamente todos os pontos de pauta. Em muitos casos, a pauta não seguia de forma contínua, ou seja, se perdia muito tempo em uma ou outra etapa do processo.

Foi então que começamos a pensar estratégias para melhor dinamizá-las. A mudança de hábito se deu por meio de conversas para construirmos pautas mais enxutas (pontos necessários e importantes para a reunião), nos preocupamos com o tempo dedicado a cada ponto, a relevância das etapas dos processos, entre outros. Atualmente, podemos enxergar que as reuniões se tornaram mais fluidas e objetivas.

Cabe aqui ressaltar, também, como se deu o processo de redesenho da identidade visual da entidade, algo que contextualiza a dinâmica de muitas das decisões. Decorriam situações de não encontrarmos as logomarcas que eram utilizadas nos documentos e não tínhamos como produzir outros materiais de portfólio para a instituição. Em razão dessa dificuldade, levamos a proposta de se redesenhar a marca. Inicialmente, percebemos certo entrave na equipe, em especial os membros mais antigos, por causa do valor afetivo que a logomarca tinha. Aos olhos deles, ela demonstra sintonia com a construção histórica da identidade institucional (a ideia da vida que brota de uma cepa), apesar de nem todas pessoas fazerem esta associação. Contudo, seguimos conversando com a equipe, contatamos uma estudante de design e levamos as orientações para a reconstrução da marca.

Figura 3 – Logomarcas antiga e atual do Cepa



Fonte: Arquivo do Cepa, 2018.

Ao finalizar a proposta, apresentamos para a equipe a identidade visual redesenhada que foi aprovada por unanimidade e hoje contamos com padronização de todos os documentos da instituição. No modo como a organização funciona, percebemos que muitos dos seus membros querem participar dos processos, o que acreditamos ser bom, pois possibilita sintonizar todos os envolvidos. Porém, é necessário que uma pessoa ou mais pessoas assumam o papel de liderança para que a determinada ação se concretize, senão, ela tende a estacionar.

Esforços de Continuidade à Feirinha

A feirinha de novos e usados no Cepa foi uma das atividades inseridas no plano de trabalho do estágio. O conselho diretor queria que ela passasse a acontecer periodicamente e contasse com um maior envolvimento da comunidade. Conseguimos passar a realizá-la mensalmente e fazê-la ter uma participação comunitária melhor que nos anos anteriores.

Figura 4 – Feirinha do Cepa



Fonte: Arquivo do Cepa, 2018.

Com a sinalização de uma tendência à diminuição no montante dos recursos providos por alguns parceiros internacionais, bem como uma maior competitividade no campo das OSC e a diminuição do número de editais de oferta de financiamento, a feirinha surge também como uma forma de captação de recursos que não depende de um envolvimento antecipado da equipe, como na elaboração de um plano de trabalho, muito embora demande esforços na captação de doações. O recurso da feirinha já conseguiu suprir pequenas demandas da organização e é reservado para situações emergenciais.

O que nos preocupa é a continuidade da atividade, que não está sendo realizada mensalmente, situação já prevista quando findasse o nosso estágio. Por se tratar de uma atribuição específica nossa, nos perguntamos como os outros profissionais poderiam se dividir e continuar com essa sistematização da feirinha, pois uma das coisas que mais escutamos quando tratamos do assunto é o quanto eles já têm outras demandas. Identificamos como principais desafios para a continuidade da feirinha: (1) diminuição da participação da comunidade nos últimos meses; (2) quantidade/qualidade das doações; e (3) execução pela equipe.

No que se refere a (1), o Cepa pode pensar em estratégias de divulgação, tais como: comunicados impressos, carro de som, rádio, redes sociais e anúncios nas celebrações religiosas etc. Algo pensado para (2) é criar uma rede de parceiros doadores, uma vez que Caruaru é um dos eixos do denominado Polo de Confecções do Agreste e tem empresários/comerciantes como possíveis fontes de doação. O ponto (3) pode ser solucionado com a presença de um próximo estagiário de Administração que poderia estar viabilizando a realização da feirinha, sempre contando com o apoio de alguns profissionais e com nossa participação como voluntários da instituição.

Falha no Conhecimento das Atividades-Chave de Cada Profissional

Uma das consequências que se pode ter quando uma atividade é realizada por diversos profissionais é o surgimento de algumas lacunas ao longo do processo. Pelo que pudemos observar, o fato de se colocar em circulação documentos (em construção coletiva) relativos a uma mesma atividade vinha causando alguns desencontros.

Apesar de haver certo entendimento das funções que cada um tem no escopo do papel que desempenha na entidade, a organização realiza um trabalho coletivo em atividades gerais, tais como: na elaboração de projetos, na construção de relatórios finais, no planejamento de temáticas, entre outras. Uma prática problemática recorrente era a não conclusão da atividade programada em consequência da indefinição de um responsável pelos encaminhamentos, o que acarretava numa falha de continuidade do processo.

Embora apareçam alguns resquícios dessa prática, também observamos avanços ao longo do período do estágio. A equipe está construindo um caminho mais bem definido no sentido de que, no final de cada reunião, os profissionais se responsabilizem pela parte que está mais próxima da sua função para que, ao final do processo, seja feita uma última revisão e o documento seja socializado com todos/as. Além disso, percebe-se uma maior conexão e corresponsabilização do trabalho junto com a nova dinâmica das reuniões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi nosso intuito, com este relato, partilhar experiências relativas à trajetória constitutiva e, principalmente, às questões mais contemporâneas da gestão do Cepa. Muito embora tenhamos clareza que a natureza das discussões do campo de Gestão Social sejam projetadas para além das questões cotidianas da gestão de ONG, entendemos que a experiência nesta segunda se insere no escopo do campo, ou seja, a partilha deste desafio prático (a gestão de uma organização que atua em função de demandas sociais), ao menos aos nossos olhares, é algo também pertinente neste âmbito.

Aqui ambicionamos explicitar e sistematizar práticas problemáticas recorrentes e esboçamos algumas alternativas para que o Cepa possa melhor se resolver com algumas delas. Ao fazermos isso, acreditamos estar avançando no sentido do nosso crescimento humano e profissional como gestores e docente, algo que condiz com a proposta do Cepa de ser um espaço formativo para todos que se envolvem com a entidade.

Nas duas últimas partes da seção anterior, procuramos indicar possíveis pistas para o amadurecimento e a profissionalização em curso na gestão dessa ONG agrestina. De tudo o que foi tratado ao longo do texto, gostaríamos de destacar que, para que o Cepa consiga atender em médio e longo prazo, da melhor forma possível, as demandas sociais que se propõe, precisa investir num maior desenvolvimento tanto do seu pensamento estratégico quanto em termos de intencionalidade de suas ações, o que está relacionado a uma “profissionalização esclarecida” da sua gestão – ou seja, ciente dos desafios no plano macroestrutural apontados por Melo (2013). Esclarecida para que não adote e incorpore acriticamente as normas impostas ao campo e para que possa desenvolver o discernimento necessário para uma inserção madura, progressiva, com respeito à natureza da entidade, sua finalidade e seus projetos de futuro.

Neste quesito, uma das questões mais atuais é a sensibilização da equipe para o engajamento na melhoria dos procedimentos administrativos. Apesar de certa evolução neste sentido, observa-se que há muito ainda por caminhar para que a gestão do Cepa melhor se relacione com as demandas internas e externas.

Este trabalho conjunto também pode ser lido como um primeiro esforço de diagnóstico do quadro recente da gestão da instituição. Há um desejo partilhado por membros da sua direção de se redesenhar o fluxo dos processos, as atribuições das pessoas envolvidas com as atividades meio, a própria coordenação, bem como revisar a dinâmica e o funcionamento organizacional, tudo isso tendo em vista tornar o Cepa mais efetivo.

Por fim, é válido salientar que este trabalho serve não somente ao propósito do referido diagnóstico da situação da gestão, mas, também, como exercício de autocrítica institucional que, ao ser feito, pode estimular uma atitude mais reflexiva entre todos que fazem o Cepa acontecer.

NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: dez. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2019.
- 2 Também fui movido pela memória das experiências anteriores no ensino da disciplina entre 2010 e 2011, lembrava da dificuldade que tivera para compor uma bibliografia para além do referencial teórico soerguido para suportar a conceitualização de “Gestão Social” – fortemente ancorado nas contribuições ofertadas ao longo da obra do Prof. Fernando Tenório, dominante desde que a área deu seus primeiros passos no Brasil. Também tinha percebido significativa distância entre a literatura, ao menos à qual então tive acesso, e o contexto de atuação, a estrutura e o funcionamento das ONGs agrestinas das quais tinha conhecimento. Desde aquele tempo, muito queria propiciar, ao longo do curso, uma aproximação dos estudantes com os desafios dos praticantes e ancorar minha prática docente na reflexividade acerca disso. Como não observava consistência no esforço de *labelling* (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008) que, até então, percebia implícito no uso do termo “Gestão Social”, optei por tratá-lo como sinônimo de gestão de organizações sem fins lucrativos, dando ênfase àquelas que trabalham em prol de causas e serviços de utilidade pública. Mesmo ciente de que isso poderia vir a causar incômodo aos pesquisadores que então se articulavam para a consolidação da área no Brasil, a condição de um docente *outsider* me deixava um tanto à vontade para tal (SÁ, 2011).

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. M. de. **As Práticas Problemáticas Recorrentes e a Dimensão Humana na Implementação de uma Solução de TIC: Análise a Partir de uma Experiência no Centro de Educação Popular Assunção.** Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração, UFPE, Caruaru, 2018.

BOULLOSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social? In: ENANPAD. 32. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FRANÇA FILHO, G. Definindo Gestão Social. Texto apresentado no **I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS)**, Juazeiro do Norte-CE, 2007. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidadesocial-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografiabasica/01%20Genauto.pdf/download>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 29. ed. *São Paulo: Paz e Terra*, 1987.

MELO, M. **Profissionalização nas organizações não-governamentais.** Tese (Doutorado em Sociologia) – UFPE, Recife, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11829/TESE%20MARINA%20MELO%20-%202013%20corrigida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

MORAIS, W.M. **O Cepa e seus egressos:** para além da avaliação de projetos, quais impactos podem ser mapeados? Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração, UFPE, Caruaru, 2018.

NASCIMENTO, A. **A contextualização das práticas educativas dos educadores populares:** o processo aprendente no Centro de Educação Popular Assunção. Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Pedagogia, UFPE, Caruaru, 2016.

SÁ, M. Desafios ao ensino-aprendizagem em Gestão Social. In: SÁ, M. **Frutos do agreste:** sobre ensino e pesquisa em Administração. Recife: Edufpe, 2011. p. 57-74.

SESSA, Franca. Entrevista concedida a Raiane Mere e Wilson Moraes. **Centro de Educação Popular Assunção**, Caruaru, abr. 2017.

Marcio Sá

Professor-pesquisador no Departamento de Ciências Sociais (DCS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). É autor de alguns livros, dentre os quais, destacam-se “Feirantes” (Editora UFPE) e “Filhos das feiras” (Editora Massangana-Fundaj). Doutor em Sociologia pela Universidade do Minho (Portugal). Principais temas de interesse: gente, negócios e trabalho em contextos periféricos; epistemologia e metodologia em ciências sociais; políticas públicas; e organizações sem fins lucrativos. E-mail: marcio.sa@academico.ufpb.br.

**Clemilton
Fernando
Barbosa
Tabosa**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação Contemporânea (PPGEDUC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Graduação em Psicologia pela UFPE. Especialização em Psicologia Organizacional com ênfase em Gestão de Equipes (Dinâmica de Grupos) pela Universidade Católica de Pernambuco em parceria com o Libertas. Membro da diretoria do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA) e da equipe da Viação Tabosa Ltda., empresa de transporte coletivo urbano. Atua também como psicoterapeuta em uma clínica particular de Caruaru-PE. E-mail: clemiltonbarbosa@gmail.com.

**Raiane Mere
de Araujo**

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Possui experiência administrativa na gestão de OSC e de negócios familiares. E-mail: raianemere@hotmail.com.

**Wilson Mike
Morais**

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Graduado em Administração pela UFPE-CAA. Participante do Grupo Vivências, grupo de pesquisa e extensão certificado pelo CNPQ. Temas de interesse: estudos organizacionais, relações de poder, práticas de resistência e gestão ordinária. E-mail: wilsonmorais2010@hotmail.com.