

# Liderança estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor

Autora: Cláudia Dias Prioste

Parte da monografia intitulada: "Negociação: o desafio dos gestores do terceiro setor", apresentada para conclusão do curso MBA em Gestão Estratégica do Terceiro Setor, em 2003, na UNI-FMU - Disponível em <http://www.apaebrasil.org.br/>

Os desafios de gestão no terceiro setor existem desde o momento em que nasceram as instituições sem fins lucrativos. Entretanto, por muito tempo, a palavra "gerência" era associada a negócios, lucros - portanto, incompatível com organizações da sociedade civil. "Há quarenta anos, gerência era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos" (Drucker, 1999:XIV). De uns anos para cá, o caminho de profissionalização dessas organizações tem sido percorrido a passos cada vez mais largos, à medida que passaram a perceber a necessidade de ferramentas gerenciais para atingir sua missão de maneira mais eficaz.

As teorias administrativas foram criadas para empresas e somente uma pequena parcela de seus conceitos e práticas pode ajudar as organizações sociais em suas questões específicas, por isso, as metodologias de gestão para organizações do terceiro setor têm sido alvo de estudos e pesquisas. Segundo Tenório, o planejamento estratégico para essas organizações tem como finalidade buscar alternativas de ação e deveria ser realizado de tempos em tempos, para prevenir crises e discutir novas perspectivas. "Denomina-se planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto". (Tenório, 2003:28)

É imprescindível que a instituição tenha clareza de sua missão e que esta possa ser compartilhada por todos os membros e parceiros e compreendida por eles. O planejamento estratégico exige conhecimentos e habilidades gerenciais em negociação, bem como capacidade de agregar pessoas em torno dos objetivos delineados. O líder é aquele que consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus subordinados na consecução daquilo que foi planejado ( ). A liderança é vista como um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados (Tenório, 2003:85). O líder do terceiro setor deve apropriar-se de teorias administrativas que possam favorecer o bom desempenho da gestão, porém, além disso, deve compreender os valores culturais da organização, transformando esses valores em força mobilizadora para o alcance dos objetivos, superando as ambigüidades e as diferenças do grupo. A liderança estratégica é, portanto, delineada por metas claras e valores culturais que estimulem as pessoas em direção aos objetivos compartilhados.

## Cultura organizacional e gestão de pessoas

Por cultura entende-se o conjunto de valores e normas informais que constituem percepções, pensamentos e sentimentos comuns de uma organização, ou seja, são suposições básicas consideradas válidas e que influenciam o modo de agir dos membros da organização, constituindo uma identidade organizacional. (Wagner & Hollenbeck 2002:3637)

Nas organizações do terceiro setor, assim como em empresas, a cultura institucional é reforçada por elementos cerimoniais, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que atuam no imaginário coletivo por meio de importante mobilização emocional. As

organizações sociais freqüentemente carregam um forte apelo emocional vivenciado pelo líder e compartilhado com outros membros fundadores. O tom emocional ligado à causa mobiliza ações significativas e fundamentais para nossa sociedade. Paradoxalmente, pode deixar a organização suscetível a ações e decisões emotivas e pouco assertivas.

A diversidade e gravidade dos problemas enfrentados pelas instituições beneficentes comumente deixam os funcionários e colaboradores diretos em vulnerabilidade emocional, o que pode acentuar os conflitos interpessoais, exigindo do líder competências em gestão de conflitos e motivação da equipe. O papel do líder na manutenção do clima da organização é muito importante, como tem sido revelado por algumas pesquisas: "o clima organizacional experimentado por um certo grupo de trabalho ( ) é determinado, de modo especial, pelo comportamento de liderança dos escalões acima deles" (Linkert, 1979:110). Portanto não podemos pensar em negociação ou gestão de pessoas sem considerar as dimensões culturais nas quais os grupos encontram-se imersos. Gestão de pessoas requer profundo conhecimento, por parte das lideranças, dos fatores que mobilizam o grupo ou que podem estagnar e estereotipar o trabalho.

O conceito de administração de RH foi construído sobre as bases de otimização dos recursos, em que as pessoas eram vistas como uma parte do funcionamento da engrenagem. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e pessoas sempre foi seu grande objetivo (Fischer, 2001:19). A emergência do termo gestão de pessoas, segundo Fischer, envolve transformações significativas e estruturais. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se gestão uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido (Idem:18). Isso acontece porque gestão implica considerar o caráter humano, ou seja, numa relação em que se admite que ambas as partes são conscientes e possuem vontade própria.

O termo gestão de pessoas não é um modismo ou um novo jargão do dicionário administrativo. Na verdade ele implica o reconhecimento dos interesses e valores tanto da instituição quanto do grupo e relaciona-se ao modelo sistêmico de relações menos diretivas, que prevê senso ético, autonomia e responsabilidade nas decisões. Se a gestão de pessoas passou a ser um importante foco diferencial para obtenção de resultados pelas empresas privadas, podemos supor que, no terceiro setor, composto em sua maior parte por força voluntária, a gestão de pessoas constitui poderoso fator no desenvolvimento e crescimento da organização.

### Gestão de conflitos

Gerir organizações significa interagir com pessoas a todo o momento, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica gerir conflitos.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2002), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição. Para esses autores, o conflito não é necessariamente prejudicial, podendo ser benéfico nas seguintes situações:

1. Quando é resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais.
2. Quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados.
3. Pode ajudar a manter o nível de motivação necessário para busca de inovações e mudanças.
4. O conflito ajuda a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização.
5. O conflito pode auxiliar na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e idéias. A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém, a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas. Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo seja positivo em relação às diferenças. "Para facilitar este comportamento de apoio por parte do grupo, o líder pode encorajá-los a criar deliberadamente um clima em que se coloque a diversidade, a discordância e a diferença como valores positivos" (Linkert, 1979:144).

Izabel Galvão (1998), em seus estudos sobre conflitos no ambiente escolar, propõe que o valor construtivo dos conflitos depende da atitude que se tem diante dos mesmos e que até as tensões que ocorrem num ambiente podem adquirir valor constitutivo, à medida que se tornam ponto de partida para a reflexão sobre as práticas. Assim, a possibilidade de analisar a situação depois de ela ter ocorrido favorece a autopercepção e a implicação da pessoa no processo.

As divergências entre profissionais de uma mesma área ou entre equipes multidisciplinares são muito comuns em instituições. É freqüente ocorrerem várias reuniões para resolução de um problema e, algumas vezes, não se chegar a um acordo satisfatório. O clima emocional da instituição favorece as decisões sentimentais e pessoais em detrimento das resoluções assertivas. Assim, as longas reuniões baseadas em posições podem causar perda de tempo, além do desgaste das relações interpessoais. Desta maneira, a partir da experiência de trabalho no terceiro setor, selecionamos dez passos que podem contribuir para a otimização de reuniões de equipes multidisciplinares. Essas etapas são baseadas nos procedimentos sugeridos por Willian Ury e Roger Fisher (1994), associadas às etapas para resolução de problemas, propostas por Kepner e Tegore (1965:48). As etapas elaboradas consistem em:

1. Incentivar os participantes a sentarem-se lado a lado e identificarem o problema real, não um sintoma ou parte do problema.
2. Identificar um mediador ou facilitador.
3. Definir os critérios que as soluções devem atender para que seja uma solução satisfatória.
4. Promover uma sessão de sugestões livres nas quais deve-se estimular que as pessoas falem livremente suas propostas, sem que nenhum dos membros faça críticas nesse momento.
5. Selecionar as idéias mais plausíveis e promissoras, obtendo todos os fatos relevantes para satisfazer uma solução aceitável.

6. Aperfeiçoar a melhor idéia, confrontando-a com o problema e avaliando as possíveis conseqüências.
7. Definir metas e compromissos para os participantes.
8. Estipular prazo e critérios para avaliação das soluções implementadas.
9. Implementar as ações e avaliar periodicamente.
10. Após determinado período, avaliar todo o processo e os resultados.

Willian Ury e Roger Fisher (1994) sugerem ainda a técnica do texto único para negociações que envolvem um grande número de pessoas ou quando existem duas partes e um mediador. As etapas são basicamente as mesmas descritas acima. A diferença é que o mediador, após identificar os interesses e as necessidades dos envolvidos, elabora um texto e solicita que façam críticas e sugestões. Observe que as críticas devem ser feitas ao texto e não às pessoas. O texto é alterado até chegar à composição satisfatória para todos. Isso não é significativa que haverá unanimidade, porém, possibilita ampliar possibilidades para satisfação das necessidades e dos interesses das partes. Essa técnica é muito utilizada em negociações internacionais e um dos aspectos essenciais para seu emprego está na exposição de princípios claros e objetivos.

As estratégias de mediação de conflitos podem indicar caminhos facilitadores, porém, necessitam de adaptações de acordo com a situação específica. A gestão de pessoas envolve aspectos subjetivos e até mesmo inconscientes, portanto, é importante considerar os elementos sutis envolvidos nesse processo. Para Peter Drucker (1999:144), não há um conjunto de características que descreva o líder ideal. Segundo ele, "o que distingue o líder do mau líder são suas metas ( ). A segunda exigência é que encare a liderança como responsabilidade". Para o autor, o líder carismático nem sempre pode ser considerado bom líder, ressaltando a importância de inspirar confiança e de possuir integridade em suas ações. A liderança estratégica deve criar uma visão positiva do futuro, que seja contagiante e envolvente, para que todos se sintam, de alguma forma, mobilizados a fazer parte da comunidade que construirá a nova realidade. A visão deve inspirar a ação. Portanto concordamos com Drucker ao afirmar que "um líder eficaz sabe que a tarefa da liderança é criar energia e visão humana" (Drucker, 2001:145).