

# DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO

**Teresinha Cristina C. C. Pereira<sup>1</sup>, Roberta Bühler Menandro<sup>2</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>3</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup> Pós-graduandas em MBA em Gerência de Recursos Humanos - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil - <sup>1</sup>cristinacursino@bol.com.br, <sup>2</sup>robuhler@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com

<sup>4</sup> Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil – edson@unitau.br

**Resumo** - Este artigo tem por objetivo retratar os efeitos que ocorrem quando é implantada uma alteração na estrutura organizacional de uma organização do terceiro setor levando a formação de equipes auto gerenciáveis. No caso a supervisão deixou de acompanhar o desempenho individual dos integrantes, acarretando a má distribuição das tarefas o que resultou em sobrecarga de trabalho para alguns integrantes com queda da produtividade geral resultando em disfunções organizacionais. Em consequência foi necessária uma revisão geral dos procedimentos e de uma readequação da estrutura organizacional para que a empresa voltasse a apresentar resultados satisfatórios e alerta para os cuidados com mudanças organizacionais sem as devidas considerações antecipatórias.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional, Mudanças, Time auto gerenciável  
**Área do Conhecimento:** VI – Ciências Sociais Aplicadas.

## Introdução

O despertar de empresas brasileiras para a atualização de suas estruturas, vem ocorrendo numa revolução não muito silenciosa e conceitos como qualidade total, atendimento personalizado, humanização, flexibilidade, modernização e tecnologia, direcionados para a finalidade, de obter a eficácia na produtividade, a melhoria do relacionamento interpessoal e o incremento da competitividade no mercado, tem sido constante no cotidiano das empresas.

Porém, as diligências de modernização acabam se deparando com o desafio de transformar a mentalidade dos funcionários, gerências e administradores – tarefa complexa para levar efetivamente as empresas às mudanças contínuas e agilidade de adequação do processo organizacional. São estas pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham circunstâncias para atingir seus objetivos e, em decorrência, os da própria empresa. O terceiro setor caracteriza-se por prestar atividade de interesse público, por iniciativa privada, sem fins lucrativos.

Em todas as entidades estão presentes os mesmos traços: são entidades privadas, no sentido que são instituídas por particulares; integram o terceiro setor, porque nem se

enquadram inteiramente como entidades privadas, nem integram a administração pública.

As organizações que compõem o terceiro setor não são novas. Têm-se no Brasil, como representantes mais recentes, as organizações não-governamentais resultantes dos novos movimentos sociais que emergem a partir dos anos setenta. Nova é forma de olhá-las como componentes de um “setor” que pleiteia igualdade em relação ao Primeiro Setor que é representado pelo Estado e ao Segundo setor que é representado pelo setor Privado.

Gohn (1998), por sua vez, entende que as ONG's, ou as organizações do Terceiro Setor representam uma nova forma de mobilização da sociedade. Atribuiu o incentivo à expansão e à criação dessas organizações ao próprio Estado que logo percebeu a sua utilidade nas atividades que seriam de sua responsabilidade, mas que, naquele momento, estava incapacitado para realizá-las.

Outra visão sobre o Terceiro Setor é a de Neto e Froes (2001). Para eles, o Terceiro Setor teve sua origem ligada ao processo de globalização, que por sua vez, deu origem às organizações transnacionais e plurinacionais.

Em razão desta mudança, as empresas do terceiro setor buscam a modernidade administrativa exercidas nas empresas privadas.

Existem as influências culturais que devem ser observadas para a implantação dessas modernidades administrativas.

Drucker (2001, p. 131) aponta a diferença de gestão entre os trabalhadores de organizações do

Terceiro Setor e as do Segundo Setor. Menciona que até mesmo os trabalhadores remunerados destas organizações necessitam da satisfação de servir.

É importante destacar que as organizações do terceiro setor também estão expostas à mudanças cada vez mais velozes e profundas, e necessitam se adequar a essa nova realidade entendida como parâmetro para sobreviverem.

As entidades não apenas aprendem, como são obrigadas a aprender, até por uma questão de continuar existindo. Elas aprendem a ouvir e a atender as necessidades do cliente, aprendem a modificar processos, a criar novos produtos e serviços. As organizações aprendem especialmente porque há pessoas nas organizações, pessoas que já aprenderam e que estão aprendendo.

A organização do Terceiro Setor para se manter atuando no mercado, deve adaptar-se às modificações, ela necessita dispor de elementos internos que monitorem essas mudanças e ajam de forma adequada para garantir sua sobrevivência.

Os gestores destas organizações têm a incumbência de perceber as mudanças que ocorrem no ambiente, interpretá-las e promover os ajustes internos necessários. Ajustes esses, tanto em sua estrutura quanto em suas metas, necessários para garantir a continuidade da entidade. São os meios que a organização dispõe para atingir suas metas.

### **Entidade do Terceiro Setor**

A Entidade Representativa foi fundada em 1899 com os objetivos, segundo estatuto de fundação, de defender os interesses do comércio e da indústria, representá-los perante os poderes públicos e quando consultada, prestar informações sobre usos comerciais, estado do comércio e indústrias locais, meios de ajudar-lhes à prosperidade: fornecer dados estatísticos; buscar melhoramentos a introduzir em qualquer ramo de legislação comercial.

Atualmente, com o mesmo ideal associativista de seu fundador, a entidade trabalha na melhoria de seus serviços, da sua representatividade, em benefícios de seus associados. Com 1002 associados, tem como Missão "Proporcionar aos associados serviços, informações e conhecimentos atualizados; estimular o empreendedorismo; ser modelo de transparência administrativa e agente de desenvolvimento social". A entidade mostra que a sua preocupação vai além de seus princípios éticos, idoneidade financeira, responsabilidade e qualidade total.

A organização mostra-se preocupada com o futuro do município. Acredita numa cidade moderna, equilibrada na oferta e demandas das necessidades sociais, com os salários revertidos ao bem estar das pessoas e o lucro das atividades empresariais sendo reinvestido localmente. Sua visão de futuro é: até o ano de 2010 ser reconhecida como a mais representativa e atuante entidade empresarial do Vale do Paraíba, por sua solidez, vanguarda, tecnologia e excelência de seus serviços e atuação política.

### **Alteração na Estrutura Organizacional**

A empresa do Terceiro Setor citada, passou por uma reestruturação organizacional e o departamento denominado "Alfa", deixou de ter um encarregado e passou a ter uma equipe de trabalho auto gerenciável, com sistema de rodízio de trabalho.

Durante um ano, os três funcionários conseguiram manter o serviço e a harmonia no trabalho, do ponto de vista gerencial, sem qualquer problema aparente. Quando acontecia algum aumento no trabalho, resolvia-se facilmente com algumas horas extras. Eles tinham cerca de seis anos de empresa e estavam acostumados a serem gerenciados.

No entanto, no mês de maio de 2006, um dos funcionários apresentou uma lesão causada por esforço repetitivo e precisou se afastar por trinta dias de licença médica, acarretando um transtorno no departamento, visto que a supervisão não tinha observado que este funcionário fazia duas vezes mais lançamentos que os outros dois funcionários, fato esse observado após solicitação da gerência por um levantamento de dados referente a uma determinada atividade executada por cada indivíduo no período de um ano.

Isto levou o departamento a uma crise, com reclamações dos associados pelo atraso na execução dos serviços, o que poderia causar sérios problemas à entidade e aos associados.

Durante este período de afastamento, outro funcionário mudou seu padrão de comportamento, passando a agredir colegas e a maltratar os associados e pessoas que vinham em busca de informações.

Apesar da contratação temporária de mais dois funcionários, o mesmo não melhorou seu comportamento e o fato final foi o desrespeito que teve com a sua supervisão quando esta solicitou que fizesse um determinado serviço e, na presença dos demais funcionários, disse que não o faria. Apesar da crise no departamento, a gerente determinou a sua demissão.

Remanejou-se uma funcionária que conhecia o serviço do departamento e em três dias o trabalho foi regularizado.

## ANÁLISE DO CASO

Por fim tornou-se procedimento da supervisão acompanhar o desempenho individual de cada um dos membros das equipes de trabalho, administrando possíveis conflitos internos e garantindo os resultados pela Organização. Entretanto, não se pode deixar de elaborar uma análise do caso do ponto de vista do comportamento e estrutura organizacional:

- Houve falha na alteração da estrutura organizacional para o auto gerenciamento, com ausência de observação da cultura organizacional antes de implementar a mudança;
- Foi relatada ausência e omissão da supervisão que não observou o que ocorria no departamento e o desempenho de cada funcionário;
- Faltou integração dessa supervisão ao grupo, pois deveria estar preparado para contornar situações de conflito previsíveis como esta;
- Houve falha na observação da profissional que não trabalha bem sob pressão ou com conflitos, característica do trabalho que exige agilidade;
- O funcionário que estava sobrecarregado deveria ter avisado à supervisão do ocorrido;
- Percebeu-se dificuldade na relação entre líder e subordinado, que talvez em função da auto gestão, pode ter dado impressão de poder a todos e assim houve desrespeito à supervisão;
- O remanejamento de funcionário de outro departamento que já conhecia o serviço deveria ter sido o primeiro recurso, antes da contratação de funcionários temporários, pois este tipo contratação envolve treinamento, o que não aliviou a tensão do departamento, pois o funcionário em questão precisou ensinar o temporário e conseqüentemente às outras pessoas que se dirigiam ao mesmo;
- O fato de ser contratado um funcionário de fora da empresa e que não conhecia a rotina, pode ter permitido que aumentasse ainda mais a necessidade de poder do funcionário e suas atitudes agressivas ;

- O processo de demissão do mesmo deveria ter sido o último recurso, pois pelo tempo de casa, talvez pudesse se desempenhar melhor em outro departamento. Deveria observar seu histórico, mas como houve desmoralização da supervisão frente a todos os outros funcionários, foi o recurso necessário para que a situação fosse normalizada.

O desenrolar da situação de crise demonstra com clareza que mudanças intempestivas e sem acompanhamento eficiente é uma via fácil para a ocorrência de disfunções organizacionais.

## Conclusão

Percebe-se que na empresa em questão, houve dificuldade de comunicação entre o grupo, houve omissão e ausência da supervisão em relação aos problemas do departamento, contentando-se com a impressão aparente, além da grave falha da alteração da estrutura organizacional sem a observação e relevância da cultura da empresa.

A organização precisa observar melhor a comunicação e a relação entre líder e subordinados e vice-versa, precisa diagnosticar esses problemas internos e buscar formas de fortalecer essas relações.

Embora a equipe tenha se tornado auto gerenciável, havia uma supervisão geral que não estava sendo informada da situação real do departamento e que também não conseguiu observar os problemas do mesmo.

A mudança na estrutura organizacional deveria ter sido mais bem avaliada para não causar danos desse tipo, pois a mudança de uma equipe dependente de chefia para uma auto gerenciável precisava ser bem estudada e as pessoas treinadas para a nova situação.

Acrescenta também a questão de pessoas com dificuldade de trabalhar sob pressão. Qualquer mudança requer avaliação minuciosa e planejamento para previsão de possíveis conflitos, aspecto que não foi apontado no caso.

Deveria preparar a empresa e os funcionários para as alterações e a conceberem melhor a maneira de realizar o trabalho e atingir os objetivos da organização.

E após a implantação da nova estrutura organizacional, deveria ter criado critério de avaliação da mudança organizacional e desenvolvimento, verificando a eficácia através dos resultados, os desempenho dos departamentos e dos funcionários individualmente, realizando e permitindo receber *feedback*, e

quando necessário reavaliando e fazendo possíveis alterações na nova estrutura, sendo flexível, em prol da visão e missão da empresa.

Embora o estudo da cultura seja importante, em muitas situações, haverá alteração ou adequação e esta deve ser cautelosa, ao longo prazo e baseada em valores sólidos. Deixar claro a todos os envolvidos no processo de mudança, evitando as disfunções organizacionais como descritas no estudo de caso.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

DRUCKER, P. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GOHN, M. Serviço Social da Sociedade – O novo associativismo e o terceiro setor. São Paulo: Cortez, 1998.

NETO, F. FROES, C. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o Caso Brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.