

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**TERCEIRO SETOR: UMA VIA ALTERNATIVA ENTRE O PÚBLICO E O
PRIVADO**

Geração de renda e gênero

Um Estudo de Caso

Cinthy Garcia

Eduardo Wollinger Lückmann

Florianópolis, julho de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**TERCEIRO SETOR: UMA VIA ALTERNATIVA ENTRE O PÚBLICO E O
PRIVADO**

Geração de renda e gênero

Um Estudo de Caso

Cinthya Garcia

Eduardo Wollinger Lückmann

Orientador:

Prof. Maurício Fernandes Pereira

Co-orientador:

Prof. Gilson Cesar da Silva

Área de concentração:

Administração geral

Florianópolis, julho de 1999.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota _____ aos alunos Cinthya Garcia e Eduardo Wollinger Lückmann na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5400.

Banca Examinadora

Prof. Maurício Fernandes Pereira

Presidente

Prof. Gilson Cesar da Silva

Membro

Prof. Alexandre Marino Costa

Membro

Este estudo é dedicado a todos os voluntários do terceiro setor que dispensam parte de suas vidas no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e solidária..

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

O estudo de caso será desenvolvido na Cooperativa de Doces e Salgados do Grupo de Mulheres da Casa da Criança (Morro da Penitenciária). Esta cooperativa, que a partir de agora trataremos por Padaria, é uma segmentação da Casa da Criança.

A Casa da Criança é uma Organização Não-Governamental institucionalizada em 1986 através de uma ação coletiva dos moradores da comunidade, contando, fundamentalmente, com o acompanhamento de profissionais do Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como objetivo primeiro atender as crianças do Morro da Penitenciária. Esta entidade apresenta hoje uma estrutura hierárquica composta por: Assembléia de Pais, Diretoria (moradores com exceção de um membro colaborador da UFSC), seguidas de uma Coordenadora Geral (Assistente Social); abaixo dessa estrutura seguem-se três projetos coordenados pelo Serviço Social: o Programa Sócio Educativo de Atendimento às Crianças de 6 a 13 anos, o Programa Adolescente Cidadão e o Programa de Renda e Gênero, que é a Padaria.

A idéia de se formar a Padaria no Morro da Penitenciária, localizada à rua Álvaro Ramos, 98 – Trindade, surgiu no ano de 1995, a partir das reuniões realizadas com as mães das crianças assistidas pela ONG. Por isso esta conotação de gênero feminino que, no entanto, não exclui a participação de homens no projeto. O objetivo social da entidade, citado no projeto de criação da Padaria, é “Contribuir para que mulheres, crianças e adolescentes, pais dos meninos e meninas, sujeitos envolvidos no projeto Casa da Criança, tomem consciência de sua realidade, apreendam seus direitos, vislumbrem estratégias de reação no sentido de mudarem, de forma coletiva, os rumos de sua história” (Hoffstatter, 1998 : 1).

Diante disso, este estudo justifica-se por se tratar de uma área recente de atividade sócio-econômica, onde o terceiro setor surge como uma via alternativa entre o público e o privado, tornando-se uma área com grande capacidade de desenvolvimento seja no aspecto da comunidade ou como surgimento de um novo mercado de trabalho.

Para entendermos o terceiro setor é importante salientar a atuação das ONG's. O nome ONG, que significa Organização Não-Governamental, surgiu com o destaque em salientar o que não existe em seu conceito, ou seja, que é uma organização sem ligação com o governo. Esta afirmação surge em contraposição ao autoritarismo estatal vigente na época de sua criação (década de 70), enfatizando a diferença e distância em relação ao Estado brasileiro, caracterizando-se como organizações sem fins lucrativos possíveis para um projeto de transformação econômico-social amplo (Cogeae, 1999).

A questão das ONG's, associada ao quadro internacional atual da globalização econômico-social, traz conceitos de um ideário de descentralização, de desobrigação das incumbências do Estado, da recuperação da filantropia social, do cooperativismo que, somados, caminham para a possível constituição do Terceiro Setor, considerado uma instância nova, não pertencente ao Estado (Primeiro Setor) e nem ao Mercado (Segundo Setor). Esta via alternativa, no entanto, vem se manifestando principalmente através de grupos sociais e religiosos que, por meio dessas organizações, oferecem amparo social, econômico e ambiental a diferentes setores da comunidade.

O estudo deve-se ainda ao fato de o tema possibilitar uma análise sistêmica da organização permitindo uma abordagem dos aspectos sociais envolvidos e a sua necessidade de sustentação no longo prazo, ou seja, sua viabilidade econômica.

Para sustentar este cunho assistencial, característico das ONG's, surge o problema da profissionalização e capacitação dos colaboradores envolvidos nas atividades da organização, bem como na administração da mesma. Esta preocupação surge pois a Administração, enquanto ciência, forma em sua grande maioria profissionais para atuarem no setor Público e/ou Privado, não buscando formação nesta área. Porém este setor vem crescendo e mostrando à sociedade sua capacidade de contribuição para o desenvolvimento humano, atuando em áreas em que o Governo ou o Empresariado não conseguem suprir as necessidades. Este crescimento precisa, portanto, de uma garantia de evolução e perenidade para o alcance de seus objetivos e que só será alcançada com a formação de profissionais capacitados para administrarem esse novo e promissor segmento de mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise na Padaria, que é uma organização não-governamental, de aspectos sociais e econômicos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento histórico da organização (origem, finalidade, desenvolvimento);
- Analisar as seguintes variáveis sociais:
 - Contingente e distribuição (área administrativa, de produção e de vendas)
 - Remuneração (nível da organização e do mercado, organização e critérios)
 - Produtividade (máquinas e ferramentas, materiais, posto de trabalho, habilidades técnica do pessoal e estímulos)
 - Motivação (tipos de estímulos e necessidades)
 - Administração (habilidades, políticas, estrutura, planejamento e controle e informações e registros)
- Analisar as seguintes variáveis econômicas:
 - Rentabilidade (receitas e gastos)
 - Liquidez (utilização dos recursos, origem dos recursos e fluxos)
 - Administração (políticas, planejamento e controle e execução financeiras)
- Propor alterações, quando possível, das variáveis analisadas visando melhorar o desempenho da organização.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Caracterização do estudo

O tipo de estudo praticado foi o estudo de caso descritivo, que constitui a investigação das características de fatos ou fenômenos no próprio local onde estes ocorrem (Lakatos, 1991).

2.2 Delimitação do estudo

Este estudo de caso teve como limites de investigação os fatores sociais e econômicos da Padaria. Trata-se de um projeto da Casa da Criança, uma Organização Não-Governamental que visa assistir a parcela mais empobrecida do Morro da Penitenciária.

2.3 Técnicas de coleta de dados

Os dados coletados durante a realização deste estudo foram:

- Dados primários: são os dados obtidos através de informações escritas ou não, compilados e analisados pelos autores do estudo.
- Dados secundários: são dados elaborados por terceiros acerca do assunto e que serão transcritos pelos autores do estudo.

Para a coleta dos dados primários utilizou-se a pesquisa documental e informações não escritas.

A pesquisa documental consistiu em coleta de dados no projeto de criação da Padaria, em relatórios enviados à Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho¹, no Estatuto da Casa da Criança, no caderno de anotações² da Padaria, em receitas dos produtos fabricados e no diário de campo da estagiária do Serviço Social (UFSC), Alexandra Madalena Dehring.

As informações não escritas foram coletadas através de entrevistas não estruturadas e não dirigidas e de observações. Na entrevista não estruturada e não dirigida o entrevistador possuiu a liberdade de explorar qualquer questão não seguindo um roteiro pré-determinado. Esta técnica foi utilizada durante as reuniões da Padaria e através de conversas com os trabalhadores, responsáveis, estagiária do Serviço Social (UFSC) e representante da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho.

As observações deste estudo foram realizadas utilizando-se quatro técnicas distintas. A observação sistemática, onde o observador participa em condições controladas, possui um objetivo pré-determinado, reconhece possíveis erros, excluindo sua influência sobre o que vê ou recolhe. A observação não participante, que consiste no contato com a comunidade estudada mas sem uma integração a ela. A observação em equipe, onde as ocorrências observadas são analisadas por duas ou mais pessoas. E a observação na vida real, que implica no registro dos fatos onde eles ocorrem. Essas observações foram realizadas durante as reuniões semanais, nas visitas não-programadas e no acompanhamento dos trabalhos.

Os dados secundários foram coletados através da pesquisa bibliográfica utilizada para elaboração do referencial teórico e obtidos em obras literárias especializadas, artigos de revistas acadêmicas, jornais e *sites* na Internet.

¹ A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho é uma instituição que apoia o projeto da Padaria, prestando serviço de assessoramento técnico-financeiro. Em contrapartida a Padaria informa seu desenvolvimento através de relatórios para análise da Fundação.

² O caderno de anotações é onde são anotados os movimentos de produção e vendas da Padaria.

2.4 Técnica de análise dos dados

A análise e interpretação dos resultados e as conclusões deverão evidenciar as conquistas alcançadas com o estudo, indicar as limitações e as reconsiderações e apontar a relação entre os fatos verificados e a teoria (Lakatos, 1991).

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a qualitativa, onde os autores não se preocupam com os critérios numéricos e sua representatividade, mas sim com as particularidades do estudo, a fim de obter uma vinculação mais significativa com o problema de pesquisa.

2.5 Limitação do estudo

As principais dificuldades encontradas na elaboração deste estudo ocorreram na obtenção de algumas informações pelo fato da Assistente Social não participar das atividades da Padaria desde o seu início, desconhecendo alguns fatores importantes, na falta de clareza nas anotações relativas a produção e vendas feitas pelos trabalhadores e pela falta de alguns registros históricos acerca da organização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O embasamento teórico que será apresentado contém as premissas e os pressupostos básicos suficientes e coerentes com os objetivos propostos. Iniciar-se-á com uma abordagem sobre gestão social, universo em que situa-se o Terceiro Setor, e caminhará para a definição deste último. Dentro do Terceiro Setor encontram-se as Organizações Não-Governamentais e suas características, que é a proposta inicial deste estudo. Para a primeira abordagem utilizou-se publicações encontradas na internet e em revistas especializadas na área da Administração com o objetivo de expor a bibliografia mais recente acerca do assunto.

Seguindo a ordem dos objetivos, estudar-se-ão os conceitos das variáveis sociais e econômicas e a influência destas na organização. Para isso os autores selecionados representam as abordagens utilizadas durante o Curso de Administração.

3.1 Gestão social

Dentro da Ciência da Administração, a exemplo de outras áreas, utiliza-se correntemente a expressão “gestão”. Esta, por sua vez, exprime a forma que algum empreendimento é gerenciado, administrado, incluindo um conjunto de pessoas, ferramentas e atitudes que caracterizam uma gestão.

Grande parte dos estudos sobre gestão realizados dentro da Administração têm tratado de dois extremos: a gestão do setor público (Estado) e/ou a gestão do setor privado (Empresas). O objetivo deste trabalho é estudar uma forma de gestão intermediária a estes dois extremos e que é denominada gestão social.

Entende-se por gestão social formas de gerenciamento mais participativas e comunicativas entre as partes que a compõem, visando colaborar para o desenvolvimento da sociedade. As organizações que têm como filosofia adotar este tipo

de gestão, apresentam, de acordo com Eme et alii; Laville; Favreau; Lévesque & Malo (*apud* Andion, 1998), características tais como:

1. proporcionar uma riqueza coletiva para a sociedade que a gera (objetivo social);
2. relação de identificação social entre os membros e o meio externo;
3. para realização do trabalho podem existir membros assalariados, voluntários ou até mesmo uma relação de parceria com outras organizações;
4. os membros podem ser profissionais treinados, voluntários ou os beneficiados com o trabalho; e
5. as fontes mantenedoras podem vir do Estado, do mercado, de outras organizações com o mesmo fim ou até mesmo de voluntários.

Como observado as características das organizações que adotam a gestão social como forma de gerenciamento, definem seu conceito da seguinte forma: a gestão social, através dos seus atores sociais (membros) e recursos disponíveis, direciona seus esforços para o desenvolvimento do homem e da sociedade na qual está inserido.

Ainda de acordo com Andion (1998) essas organizações podem surgir da iniciativa de alguma comunidade, devido a uma necessidade conhecida, visando a produção de bens e serviços, e que tem em seus clientes, em grande parte, os excluídos.

Mesmo sabendo do que trata a gestão social, essa área ainda se encontra inexplorada e as dificuldades de se realizarem mais estudos sobre este assunto está vinculada a alguns preconceitos ideológicos e, até mesmo, a escassez de referencial teórico que trate de suas particularidades (Andion, 1998).

3.1.1 O terceiro setor como alternativa de gestão social

O termo “propriedade” sempre se fez presente na evolução do homem e da sociedade. Existiam (e ainda existem) as propriedades que estão sob o controle de quem ditava as regras da sociedade como o monarca, o rei, o imperador, enfim, o Estado, e as que estavam sob o controle do homem, tendo este o direito de fazer com aquela o que melhor lhe convier. Como resultado dessa divisão surgiu o primeiro e segundo setor e que tratam, respectivamente, do setor público e do setor privado. Por setor público entende-se o “conjunto das organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado”; e por setor privado “o conjunto das empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas e fora do controle do Estado” (Tenório, 1998 : 20).

* Ainda dentro deste cenário existem interesses que fogem do âmbito desses dois setores. São interesses da coletividade, da sociedade que está preocupada com o bem estar social de seus cidadãos e que os agentes públicos e privados não conseguem mais atender a crescente demanda. Esta área é considerada pelo setor privado como obrigação do Estado que, por sua vez, diz que não tem recursos suficientes para atender de forma satisfatória todas as dificuldades apresentadas pela sociedade.

É o chamado Terceiro Setor da economia, que se preocupa com o desenvolvimento do homem, e que difere do primeiro e segundo setor já pelas formas de organizações que o compõem: associações profissionais e voluntárias, fundações privadas, movimentos sociais, religiosos, ecológicos, de saúde, de lazer, em defesa das minorias, organizações não-governamentais, sem fins lucrativos, entre outras (Andion, 1998). Traz, em sua história, expressões que se contrapõem em alguns aspectos como a caridade, a filantropia e o mecenato (época da Renascença), tentando aproveitar de cada um pouco de seus significados (Fernandes, 1997).

O terceiro setor é resultado de um processo social que nasce da junção das comunidades, envolvendo cidadania, e engloba as experiências de trabalhos voluntários onde a solidariedade ocorre através da doação de tempo, trabalho e talento para as causas sociais.

No dia 23 de março do presente ano o presidente da República Fernando Henrique Cardoso sancionou a nova lei para o Terceiro Setor (nº. 9790) e que trata da qualificação das entidades sem fins lucrativos, com o objetivo de disciplinar as parcerias entre essas entidades e o governo. Apenas as organizações que têm como finalidade a prestação de serviços às populações carentes e excluídas terão maior facilidade ao acesso a convênios com o poder público. Isto implicará, porém, em maior fiscalização pelo governo nas organizações beneficiadas.

A seguir será apresentado uma síntese dos capítulos que constituem a nova lei do terceiro setor.

- **Capítulo I – Trata da qualificação das organizações da sociedade civil de interesse público.** Por esse tipo de organização entende-se as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que atendam os requisitos exigidos por lei. O fato de ser sem fins lucrativos significa que não é distribuído entre seus sócios, ou as pessoas que da organização fazem parte, eventuais excedentes ou parcelas de seu patrimônio, auferidos durante o exercício de sua atividade, aplicando-os integralmente na consecução do seu objeto social. Este capítulo apresenta também as características que devem existir nos objetos sociais nas organizações da sociedade civil de interesse público bem como o que deve conter em seus estatutos, uma vez de essas organizações devem ser regidas por ele. A pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos deve formular requerimento ao Ministério da Justiça solicitando a qualificação instituída por esta lei, apresentando os documentos citados na mesma.
- **Capítulo II – Trata da parceria passível de ser firmada entre o Poder Público e as entidades já qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.** Dispõe sobre as cláusulas essenciais da parceria, quem a fiscalizará e as irregularidades que devem ser observadas.

- **Capítulo III – Trata das disposições finais e transitórias.** Coloca sobre as participações das entidades qualificadas em determinadas campanhas publicas, sobre a disposição de informações desse tipo de organização e da opção de continuar ou renunciar as qualificações previstas por esta lei.

Em contrapartida a nova lei do Terceiro Setor apresenta algumas novidades com o objetivo de corrigir as falhas da lei anterior, que serão vistas de acordo com Frank (1999). A legislação anterior reconhecia somente as organizações que atuavam na área de saúde, educação e assistência social. A nova lei qualifica outras organizações relacionadas com a cultura, patrimônio histórico e artístico, segurança alimentar e nutricional meio ambiente e desenvolvimento sustentável, combate à pobreza, novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, entre outros. As entidades também não serão mais tratadas de forma idêntica, ou seja, as organizações políticas, clubes, planos de saúde e outras sem um cunho de Sociedade Civil não farão mais parte das organizações que formam o Terceiro Setor.

Quanto a burocratização, a nova lei garante que o processo de qualificação ou reconhecimento institucional será automático, desburocratizado e com um custo inferior ao antigo, perante ao cumprimento aos preceitos estabelecidos na lei.

A utilização dos recursos públicos também foi reestudada e o termo convênio foi alterado criando-se um novo instrumento jurídico - Termo de Parceria, onde a entidade precisa ser qualificada como uma Organização da Sociedade Civil e onde são negociados metas e produtos, sendo seus resultados avaliados constantemente. O Termo de Parceria celebrado deverá ser afixado em local público bem como o demonstrativo de sua execução.

Todas estas mudanças, dentre outras previstas na nova lei do Terceiro Setor, servem para esclarecer entre o que realmente é e o que não é uma Organização da Sociedade Civil e tem como objetivo maior acabar com má utilização dos recursos pelas entidades disfarçadas de Terceiro Setor. A lei não tem como objetivo isentar o governo das suas responsabilidades com o país, mas sim gerar oportunidades para que grupos

organizados da sociedade civil intervenham nas questões de interesses de todos e que não se limitam somente saúde, a educação e a assistência social.

3.2 Histórico do terceiro setor no Brasil

Segundo Rodrigues (1998) a preocupação com os aspectos sociais no Brasil surgiu no período de sua colonização, onde a Igreja católica tinha interesses em atrair fiéis para contribuir com o seu fortalecimento. Para tanto, o que oferecia em troca era a promoção do bem-estar social da população e dos menos favorecidos, de acordo com o regime da época. Por fazer parte do governo as suas atividades eram enquadradas como de cunho social e público.

Em 1889 ocorreu a separação da Igreja do Estado com a Proclamação da República. A evolução do fortalecimento do Estado o incumbiu, entre outras coisas, o papel de promover o bem-estar social restando para a Igreja uma função complementar. Lembra Andion (1998) que é nesta época que surge a Escola Reformista Cristã (1891), que tinha como proposta a criação da economia social para diminuir a distância entre os ricos e os pobres sem afetar e se comprometer com o sistema; e a Escola Solidária, (1890) que propôs o aumento de salários e do tempo para o lazer, a realização pessoal no trabalho, a previdência e a independência econômica.

Em 1916, a Lei n. 3.107 do Código Civil Brasileiro regulamentou a função social não só da Igreja mas também das organizações denominadas sem fins lucrativos. Essa foi a primeira vez em que se distinguiu as organizações com fins econômicos das com fins não-econômicos. Mais tarde, no governo de Getúlio Vargas, foi criado em 1938 o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) que passou a representar as organizações de “utilidade pública”. Esse último termo, por sua vez, só foi regulamentado em 1961 e entendia-se por ele as sociedades civis, associações e fundações que objetivavam atender os interesses da sociedade. As organizações assistidas pelo CNSS tinham na época isenção fiscal e subvenções do governo.

No período da ditadura militar, que teve início em 1964, foi que se instalou o papel social do terceiro setor. Isso aconteceu por questões políticas e pelo crescimento econômico acelerado, onde o governo queria exercer ao máximo a centralização da ação social. Foi naquela época, em 1966, que surgiu o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), promotor da universalização dos benefícios sociais, até então privilégios de apenas algumas categorias sindicais. Ainda, durante a ditadura os movimentos associativistas (partidos políticos, sindicatos e universidades) foram banidos da esfera pública, porém a Igreja Católica, mesmo apoiando movimentos como estes, se manteve intacta.

Contudo, pode-se notar que o papel social do terceiro setor foi pouco difundido na era militar por questões meramente políticas. Somente a partir da década de 70 foi que surgiram as primeiras Organizações Não-Governamentais (ONGs), financiadas por ONGs internacionais. Tinham, no entanto, um comportamento contrário ao autoritarismo estatal vigente, querendo separação total do governo e do empresariado nacional. Nessa época a Igreja também começou a agir mais através das comunidades eclesiais de base. A década de 70, segundo Fernandes (1994), foi representada por duas expressões: comunidade e movimentos sociais. O fato de se falar em comunidade em um período autoritário ocorreu devido a impossibilidade de agir sobre a sociedade, restando como alternativa o trabalho de base sobre grupos menores denominados comunidades. A justificativa para o crescimento dos trabalhos comunitários num cenário tão repressor se deve ao fato de que a polícia perseguia militantes políticos e sindicatos, deixando uma lacuna para que os trabalhos de base nas comunidades ganhassem espaço.

Já a expressão movimentos sociais significou a mobilização de pessoas para solucionar problemas locais como a falta de água, esgotos, luz e poluição. Esses movimentos surgiram pelo processo dramático de urbanização que passava não só o Brasil mas toda a América Latina.

Na década de 80, com a redemocratização do país, as ONGs passaram a se preocupar, também, com assuntos mais polêmicos como a AIDS, meio ambiente e minorias excluídas. Trouxeram também idéias novas, como a possibilidade de abertura de canais de financiamento de projetos para comunidades carentes, o que não acontecia

na década anterior onde as ONGs da era militar não desempenhavam (e não queriam desempenhar) funções assistencialistas e de caridade (Bayma, 1997). Essa década pode ser sintetizada, de acordo com Fernandes (1994), pelos termos cidadania e sociedade civil. Por sociedade civil e cidadania, sua correlata, entende-se grupos ou indivíduos que se relacionam entre si de acordo com direitos prescritos em lei.

Enfim, a década de 90 está sendo marcada pelas expressões “sem fins lucrativos” e “não-governamental” (Fernandes, 1994), que são características de organizações que compõem o terceiro setor e que serão vistas mais a frente neste trabalho. É impossível que o governo, a sociedade e principalmente o empresariado brasileiro fiquem à margem e ignorem a explosão desse processo social.

A ascensão do terceiro setor traz a tona outra questão importante: a qualificação desse mercado de trabalho. O crescimento no número de entidades enquadradas neste setor aumentou muito na atual década. Em 1995 já existiam no Brasil 220 mil entidades atuando neste segmento de mercado. Com isso também cresce o número de profissionais que trabalham nesta área, que passa de 775 mil pessoas em 1991 para 1,2 milhão em 1999 (esse aumento representa 1,7% das pessoas economicamente ativas no país) (Sá, 1999 : D-4).

Em contrapartida a esse crescimento registrou-se uma queda de 40% nos investimentos sociais no início desse ano devido a retração da atividade econômica, mas de acordo com as previsões menos pessimistas espera-se um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ainda em 1999. Hoje o movimento de recursos no terceiro setor gira em torno de 0,5% do PIB do País, enquanto o ideal seria 5%. O Quadro 1 mostra alguns dispêndios das entidades em 1998:

Quadro 1 – As 10 maiores entidades do terceiro setor de 1998

Entidade	Dispêndios (em R\$ mil)
Fundação Bradesco	207.688
Assoc. Congregação de Santa Catarina	182.631
Legião da Boa Vontade	181.653
Centro de Integração Empresa Escola CIEE/SP	154.721
Inst. Adventista Sul Bras. De Educ. e Assist. Social	49.034
Fundação Ary Frauzino pesq. e controle do câncer	42.674
Sociedade Evangélica Beneficente de Curitiba	42.306
Avape – Assoc. p/ Valorização e Prom. de Excepcionais	32.797
Assoc. de Assistências à Criança Defeituosa	32.045
Fundação José Silveira	31.138

Fonte: Kanitz Associados (*apud* Lippi, 1999 : A-7)

A Fundação Bradesco, entidade que mais investiu no ano de 1998, foi criada em 1956, por Amador Aguiar, com o objetivo de proporcionar educação e profissionalização às crianças, jovens e adultos. Inaugurou sua primeira escola em 29.06.62, na Cidade Deus - Osasco- SP, com 300 alunos e 7 professores. Hoje são 37 escolas, com previsão de atendimento para 1.999 de 98.759 alunos, em 24 estados brasileiros³ e no Distrito Federal, atendendo a filhos de trabalhadores, comunidades de baixo poder aquisitivo e adultos por meio da Teleducação.

Nos locais onde as escolas foram implantadas, há intensa procura pela comunidade, em busca de um ensino de qualidade, desfrutando das boas condições de infra-estrutura.

As Unidades Escolares têm por meta, formar cidadãos capacitados para o trabalho e para o exercício da cidadania.

³ Em Santa Catarina a Unidade Escolar da Fundação Bradesco fica no município de Laguna.

3.3 Categorias do terceiro setor no Brasil

No Brasil já existem muitas organizações do terceiro setor, mas as principais categorias, de acordo com Rodrigues (1998), são:

1. **Associações:** baseadas em contratos voluntários estabelecidos, são organizações que tem como objetivo atender as necessidades dos que dela fazem parte (recreativas, esportivas, comunitárias, etc.);
2. **Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade:** promovem o assistencialismo e os serviços sociais principalmente na saúde e na educação;
3. **Fundações privadas:** organizações jurídicas que trabalham com bens instituídos em busca de um determinado fim;
4. **Organizações sociais (OS):** são parcerias entre o Estado e a sociedade que absorvem atividades como da educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica mediante qualificação específica.
5. **Organizações não-governamentais (ONGs):** tem comprometimento com a sociedade e seus objetivos são atender necessidades de uma comunidade, e não só de seus membros;

Como já citado na introdução deste estudo, a Padaria em questão é uma Organização Não-Governamental, cabendo portanto um comentário apenas sobre esta categoria do Terceiro Setor.

3.4 Organização não-governamental

Dentro das categorias do Terceiro Setor Rodrigues (1998) afirma que as organizações que mais se destacam no Brasil são as Organizações Não-Governamentais (ONGs), segundo Fernandes (1994), em número de 1.010. Essas organizações

começaram a se popularizar no Brasil depois da ECO-Rio 92⁴, através de reuniões ecológicas que ocorreram paralelas àquele evento.

Em todas pesquisas realizadas, ao se falar de ONGs, encontram-se duas características que fazem parte do seu conceito, merecendo ser detalhadas, e que são: não-governamental e sem fins lucrativos.

O fato de ser não-governamental não quer dizer que as ONGs devam fazer oposição ao Estado. Pelo contrário, pois no Brasil se encontram ocasiões em que são estabelecidas relações de parcerias entre a sociedade civil-governo em várias áreas de atuação dessas organizações. O não-governamental não diz, também, que essas instituições não dependam de verbas estatais, pois algumas ONGs são mantidas financeiramente pelo Estado, sendo denominadas “paraestatais” (Montenegro, 1994). Os fins de uma ONG têm características de serviço público, mas diferem quanto à escala pois, se comparadas ao Estado, são como microorganizações que coincidem em diversos aspectos quanto à natureza de seus serviços. O fato de ser não-governamental serve como um diferencial para explicar que as ONGs não fazem parte diretamente das organizações que compõem o governo, o que não implica que não possam trabalhar em conjunto (Fernandes, 1994).

Já o fato de ser sem fins lucrativos serve para que as ONGs não sejam confundidas com as empresas privadas que visam o acúmulo de capital. Isso não quer dizer que essas organizações não cobrem pelos serviços que prestam, que não remunerem as pessoas que nela trabalham, que não invistam em equipamentos, em propriedades ou até mesmo no mercado de capitais (Montenegro, 1994). O que não pode ocorrer é o capital acumulado por uma ONG ser convertido em patrimônio de seus executivos (Fernandes, 1994).

⁴ A ECO 92 ou Rio 92 foi a II Conferência Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente. Um fórum de discussão mundial da problemática ambiental e social. A primeira conferência aconteceu em 1972 em Estocolmo – Suécia e foi um marco da época.

A partir da explanação das principais características das ONGs, Grossi (*apud* Montenegro 1994 : 10 - 11) diz que essas organizações são “um tipo particular de organizações que não dependem nem econômica nem institucionalmente do Estado, que se dedicam a tarefas de promoção social, educação, comunicação e investigação/experimentação, sem fins de lucro, e cujo objetivo final é a melhoria da qualidade de vida dos setores mais oprimidos”.

No Brasil pode-se encontrar 17 áreas de atuação das ONGs na seguinte ordem crescente: criminalidade, violência, drogas, negros e índios, formação qualificada, educação, educação popular, pesquisa, desenvolvimento/promoção social, desenvolvimento rural, saúde, mulher, meio ambiente, comunicação, direitos humanos, projetos de financiamento e créditos/finanças (Fernandes, 1994).

Os beneficiários diretos do trabalho das ONGs nos países da América Latina e do Caribe, excluindo Equador, Colômbia e Venezuela por falta de informações a respeito dos grupos beneficiários, se encontram no Quadro 2.

Quadro 2 – Grupo beneficiários das ONGs
(segundo referência a trabalho, comunidade ou outras referências)

Ref. a trabalho	%	Ref. a comunidade	%	Outras ref.	%
Trabalhadores rurais	20.3	Comunidade	32.1	Associações civis	16.2
Trabalhadores	7.5	Crianças e jovens	22.0	Pobres	13.4
Micro-empresas	4.2	Mulheres	15.1	Outros	6.7
Profissionais liberais	2.7	Grupos étnicos	3.0	ONGs	5.0
		Migrantes	2.4		
		Marginalizados	1.7		
		Terceira idade	1.4		

Fonte: Fernandes (1994 : 75)

O Quadro 2 mostra os 15 principais grupos beneficiários pelas ONG's. As duas primeiras colunas mostram os beneficiários classificados de acordo com sua

referência ao mundo do trabalho ou às divisões características do espaço comunitário. A terceira coluna apresenta outras categorias de beneficiários. Dentre os 15 grupos apresentados observamos que o trabalho das ONG's está mais voltado para o desenvolvimento das comunidades (32,1%) , pois cerca de um terço das ONG's na América Latina declaram trabalhar para ela.

Já quanto a referência ao trabalho são os trabalhadores rurais que têm maior atenção das ONG's. Isto não quer dizer que os trabalhadores urbanos não precisem dos benefícios dessas organizações. Esses trabalhadores já possuem organizações capacitadas a responder as demandas de serviços de seus associados, enquanto que o meio rural não possui organizações de mesmo porte, deixando um campo fértil para atuação das ONG's.

A terceira coluna mostra que as associações civis também é uma categoria importante, pois representam uma grupos de moradores que unem seus esforços para resolução dos problemas de suas comunidades. A atuação das ONG's sobre essas associações serve para contribuir com o apoio técnico, para aumentar a legitimidade dessas associações, servindo de intermediário entre as comunidades e as regras formais das associações civis.

Em suma, o fato observado no Quadro 2, é que a maioria dos beneficiários do trabalho direto das ONG's são os menos favorecidos (pobres), concentrando-se nos locais de moradia (comunidades) e priorizando regiões e funções mais fragilizadas da nossa sociedade.

3.5 Parcerias no terceiro setor

Segundo Ellenrieder (1995 : 31) parceria pode ser definido como sendo um “processo bastante complexo de integração de decisões e operações, que pode resultar certamente em grandes benefícios para as partes envolvidas, mas que implica em concessões e compromissos mútuos”. Já na concepção de Valarelli (1999), parceria é a denominação dada as formas de cooperação entre as organizações, indicando uma ação

conjunta motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, disponibilizando seus recursos para consecução desses objetivos.

As organizações hoje atuam e se movem em um ambiente com outras organizações, instituições, grupos e indivíduos, com os quais estabelece relações de várias naturezas: de contrato ou mercado, de subordinação política ou legal, de serviço, de cooperação e de concorrência. Essa rede de relações entre as organizações denomina-se “marco” ou “panorama institucional”. Ocorre que as organizações percebem de forma difusa suas relações no seu panorama institucional, ou seja, como se fossem produtos das circunstâncias. Quanto mais a organização têm consciência de suas relações, mais fácil reflete sobre elas e consegue perceber se são suficientes ou adequadas às suas necessidades e ao cumprimento de sua missão. A partir disso é possível saber quais relações devem ser ampliadas, intensificadas, modificadas, estabelecendo objetivos para cada uma delas ou para o conjunto (Valarelli, 1999).

O desenvolvimento de uma política de parceria inicia com uma mudança de mentalidade. Conceitos e visões ultrapassadas de administração dão lugar a uma nova estrutura organizacional que visa a adaptação as novas exigências do mercado, onde a nova regra é somar esforços. Esta soma, por sua vez, exige das partes envolvidas um direcionamento único, onde começa a fazer parte deste processo a determinação de objetivos comuns que deverão ser atingidos no médio e longo prazo.

A relação de parceria no terceiro setor difere no que tange aos objetivos, pois tendem a ser relativos ao um impacto mais profundo na realidade na qual as organizações envolvidas atuam. Assim, as parcerias neste setor não suprem apenas as necessidades, mas convertem-se em uma forma de ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho, sensibilizando, mobilizando e responsabilizando outros sujeitos em prol de ações voltadas para a ampliação da cidadania e do enfrentamento dos problemas sociais (Valarelli, 1999).

Outro ponto importante e colocado por Sá (1999) é que as relações de parcerias devem ultrapassar o âmbito de cada setor, ou seja, devem existir redes de participação entre o Primeiro, Segundo e Terceiro setor, a fim de minimizar de forma eficaz e mais veloz as deficiências sociais.

Enfim, Fernandes (*apud* Valarelli, 1999) lembra que as relações de parcerias não devem ser idealizadas como lealdade permanentes, pois as alianças duradouras são construídas como opções que vão se renovando com o tempo, a partir de troca de experiências, de conhecimento mútuo e do aumento de confiança, não estando livres, porém, de conflitos e tensões durante o seu desenvolvimento.

3.6 Variáveis sociais

No estudo e análise das variáveis sociais nas organizações o fator humano é o objeto de cuidados especiais, não simplesmente pelo custo que o trabalhador representa para a organização, mas principalmente pela possível interação com o meio organizacional e as gerações de possibilidades de desenvolvimento.

A necessidade de estudo das variáveis sociais é muito relevante para todas as organizações, seja ela do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor. Neste último setor, como grande parte do trabalho é realizado por voluntários, as variáveis sociais refletem diretamente no desempenho das organizações. Se essas variáveis são administradas de forma correta e estão voltadas para realização dos objetivos da organização bem como para o engrandecimento do trabalhador, elas refletirão em resultados positivos para a mesma. Em caso contrário, quando as variáveis sociais não conseguem atender os objetivos organizacionais e são contrárias ao bem-estar e ao desenvolvimento humano, acabam por refletir negativamente no desempenho organizacional

Nas variáveis sociais o homem não é visto como uma máquina que faz parte do processo produtivo de um bem ou serviço, mas sim como força criadora e propulsora da empresa. Dessa forma os fatores organizacionais relacionados com o homem na organização são considerados como foco de estudo das variáveis sociais como, por exemplo, o contingente e a distribuição humana, as habilidades, a remuneração, a produtividade, a motivação e a administração (Dalsasso, 1985).

3.6.1 Contingente e distribuição

Segundo Onate (1982) a distribuição do fator humano de uma organização consiste em alocar o homem à função onde poderá realizar mais e melhor com menos desperdício, ou seja, contribuir para o aumento da produtividade.

Para que essa distribuição seja a mais justa e correta possível, pode ser utilizado a distribuidologia humana que estuda e sistematiza as consonâncias entre trabalhadores e os cargos aos quais ele se encontra apto a desenvolver.

Sabe-se, de acordo com Onate (1982), que o trabalhador de uma organização pode se dedicar de várias maneiras à execução de diferentes tarefas. Essa variação de comportamento pode ser influenciada pelos seguintes aspectos:

- **Aspirações pessoais:** o caráter particular é um fator influenciador no desempenho de uma tarefa. O que o trabalhador almeja ser ou alcançar no futuro pode ser observado pelo administrador responsável, para que seja atribuída uma tarefa compatível as aspirações daquele. Quanto maior a ambição do trabalhador, maior deverá ser a atenção a ele dispensada, no sentido de preencher cargos futuros.
- **Condição social:** a posição que o indivíduo ocupa na comunidade em que vive pode influenciar na indicação de tarefas a ele. O fato do trabalhador ser ou não líder da sua comunidade ou se participa de grupos comunitários, pode ser importante na hora de decidir qual função ele executará.
- **Condição financeira:** o poder aquisitivo do trabalhador pode restringir ou ampliar seu desempenho profissional. Uma pessoa desempregada ou em situação financeira complicada está propensa a aceitar qualquer tipo de tarefa, de acordo com seus princípios e valores pessoais. Já em um outro momento onde o indivíduo se encontra em uma situação financeira estável poderá acontecer dele se dedicar simplesmente a execução de seu próprio serviço, podendo existir uma despreocupação com a produtividade geral da empresa. No primeiro caso o trabalhador pode

executar com presteza as tarefas a ele atribuídas, por mais simples que sejam, e demonstrar aptidões para realizar outras tarefas ou assumir posição de comando. Já no segundo caso o trabalhador pode se acomodar com as recompensas que recebe, não se tornando merecedor de assumir outras funções.

Cabe ao administrador o discernimento para distinguir entre os tipos de trabalhadores existentes e as suas capacidades e aptidões para desempenhar determinadas tarefas, buscando com isso o aumento da produtividade.

3.6.2 Remuneração

As pessoas que se dispõem a realizar alguma atividade são movidas por algum tipo de estímulo, por exemplo: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Esta última se “(...) refere às várias modalidades de remuneração que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho produzido” (Zimpeck, 1990 : 15). A remuneração é a soma do salário pago ao empregado, baseado em contratos formalizados entre empresa e cada empregado, e os benefícios sociais que a empresa proporciona aos seus trabalhadores. A remuneração justa e igualitária deve ser baseada na comparação de cargos da organização, mantendo um elevado grau de consistência salarial interna, e a situação no mercado de salários, mantendo um elevado grau de competitividade dos salários no mercado (Chiavenato, 1992).

Ainda de acordo com Chiavenato (1992) o sistema de remuneração pode ser estudado sob dois aspectos: o ponto de vista da empresa e o das pessoas que dela fazem parte. Para a empresa a remuneração tem funções como:

- a) Atrair e manter pessoas altamente qualificadas;
- b) Recompensar os serviços prestados como reconhecimento do desempenho;

- c) Motivação futura;
- d) Assegurar equidade interna e externa; e
- e) Atendimento das normas legais.

Para as pessoas a remuneração tem funções como:

- a) Proporciona um sentimento de segurança;
- b) Fonte de reconhecimento; e
- c) Serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa.

A remuneração deve ser feita fundamentalmente em moeda corrente para que o mesmo possa escolher a forma mais conveniente de aplicá-la. Caso parte da remuneração consista em mercadoria ou serviços, o trabalhador deverá ter a liberdade de escolha entre o oferecido e o dinheiro. Entende-se, neste último caso, que podem fazer parte da remuneração a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura*, que o empregador, por força do contrato ou do costume, forneça habitualmente ao empregado (Schlesinger, 1972).

Atualmente, segundo Resende (1991) e Stephen (1992), constantemente as empresas se vêem pressionadas pelo mercado, pela supervisão e sindicatos, falando em nome dos empregados a melhorar o padrão salarial e recompensar pelo desempenho ou pelos resultados. Porém, é muito difícil fazer isso através do salário nominal, ou salário fixo, tendo em vista que existem limitações legais, técnicas e administrativas.

Neste aspecto a legislação brasileira apresenta-se atualmente de forma bastante arcaica e rígida. A irreversibilidade salarial e o instituto do direito adquirido inibem iniciativas das empresas de, em circunstâncias favoráveis, concederem melhores remunerações e benefícios a seus colaboradores.

É relevante considerar que aumentos de salário nominal, na mesma função, não resultam em melhoria de produtividade, segundo ensinam as teorias de motivação. A não ser excepcionalmente, as empresas não podem aumentar seus custos operacionais, sem correspondente acréscimo de produtividade, sob pena de colocar em risco seus resultados e sua sobrevivência.

Por todas estas dificuldades relativas a gestão do salário nominal e a constante pressão por parte dos empregados por melhorias salariais, o caminho parece encontrar-se na busca pela remuneração variável.

A oportunidade indica que o espírito de reciprocidade deve ser introduzido na relação de emprego. Para tanto a produtividade precisa ser estimulada e aperfeiçoada, porque ganhos de remuneração devem ser decorrentes de ganhos de produtividade.

É sabido que em muitos setores produtivos no Brasil o rendimento na produção é relativamente baixo, assim como são elevados os índices de perdas e desperdícios (matéria-prima, energia, mão-de-obra, retrabalhos, interferências, etc.). Normalmente as campanhas de racionalização e redução de custos resolvem superficial e temporariamente esses problemas. Além do aspecto da relação produtividade/remuneração, há o lado da motivação do pessoal. Os gerentes e os demais empregados aspiram por desafios no trabalho e por oportunidades de realização pessoal e profissional. A busca da melhoria de produtividade cria oportunidades para isso. Torna-se claro, então, que objetivar o aumento de produtividade para favorecer o aumento da remuneração é um jogo de “ganha-ganha” entre patrões e empregados de forma a atender as expectativas de ambas as partes.

Para fins deste trabalho a forma de remuneração variável que interessa é a participação nos lucros e/ou resultados da empresa, que será abordada de acordo com Marinakis (1997).

A participação nos lucros é o adicional que os empregados recebem depende do êxito da empresa e, portanto, os mesmos tem que trabalhar o suficiente para aumentar o lucro da organização. Esse tipo de remuneração pode ser anual ou semestral e feita em dinheiro e que pode ser de duas formas: imediata (sem benefício fiscal para o trabalhador) ou mediata (com incentivo fiscal para o trabalhador). Em período de lucro o trabalhador sai em vantagem em relação ao ajuste e no período de recesso o valor do ajuste diminui. O fator negativo é que as decisões estão sobre o controle da direção ou da macroeconomia.

A participação nos resultados estimula o esforço individual e/ou em equipe melhorando a qualidade do produto. Neste caso a produtividade de cada

empregado é o fator importante e deve ter como base indicadores bem fundamentados. Esse tipo de remuneração pode ser mensal, trimestral ou semestral e também é feita em dinheiro e sem benefício fiscal para o trabalhador. O fator positivo é que o empregado tem influência e controle diretos sobre os resultados. O fator negativo é justamente definir adequadamente a base teórica que servirá de sustentação para a definição e avaliação dos indicadores.

3.6.3 Produtividade

Taylor, em seus estudos, concluiu que os trabalhadores renderiam mais em suas tarefas caso elas fossem divididas e subdivididas em movimentos necessários para a sua execução. Essa racionalização da tarefa em partes chamou-se de análise do trabalho, e a determinação do tempo de execução dos movimentos de estudo dos tempos e movimentos. Dessa forma o trabalho passava a ser padronizado e normatizado a fim de se obter uma otimização da produção e elevar a eficiência do operário (correta utilização dos recursos disponíveis). A consequência direta da eficiência é a produtividade que corresponde ao resultado da produção de um operário em um determinado período de tempo. Sendo assim eficiência e produtividade são expressões com significado diretamente proporcionais (Chiavenato, 1993).

Em outras palavras produtividade tem o objetivo de obter um “maior rendimento, com menor esforço, principalmente o humano” (Ettinger, v. 1 : 4). Tanto pode ser expressa pela quantidade de pães produzidos como por uma melhor qualidade destes, melhor conservação do material ou melhores realizações sociais. Quando se verifica que em uma empresa a produtividade em um período foi baixa quer dizer que o custo de produção foi alto.

Uma empresa bem administrada e com uma alta taxa de produtividade consegue reduzir seus preços de venda, uma vez que durante o seu processo produtivo diminui os desperdícios através de uma otimização dos recursos disponíveis. O diferencial preço aliado à qualidade dos produtos oferecidos pode fazer com que a

empresa se torne mais competitiva no mercado e com que a comunidade adquira mais produtos. Esses fatos podem aumentar as oportunidades de trabalho para um maior número de pessoas uma vez que a demanda pelos produtos aumenta. O bom retorno das vendas faz com que as empresas paguem melhor e em dia os salários de seus colaboradores fazendo com que elaborem mais e melhores produtos mediante menor esforço individual. Este ciclo apresentado reflete em toda a comunidade na qual a empresa está inserida, aumentando gradativamente o nível de vida em geral (Ettinger, v. 1).

Rocha (1969 : 75-76) identifica alguns fatores que podem contribuir para o aumento da produtividade industrial, como: “edifícios adequados, equipamentos em uso constante, em manutenção perfeita; mão-de-obra eficiente e especializada; suprimento adequado de matéria-prima; serviços eficientes como força elétrica e transporte; proficiência administrativa e *know how* aplicadas à organização da produção e à diminuição de custos; mercado capaz de absorver toda a produção; diálogo entre empregadores e empregados; clima industrial favorável à expansão e confiança no futuro; e uso dos melhores processos de tecnologia”.

Embora esses fatores tenham sido escritos em 1969, eles ainda interferem no grau de produtividade das organizações hoje. Pode-se, então, entender a produtividade estudando os elementos que a compõem e que são: máquinas e ferramentas, habilidades, materiais, posto de trabalho e estímulos.

3.6.3.1 Máquinas e ferramentas

O termo máquina inclui as ferramentas, utensílios e instrumentos dos quais o homem se serve para executar mecanicamente um trabalho qualquer. O uso de uma máquina para realizar alguma tarefa envolve vantagens e desvantagens citadas por Rocha (1969). A adoção de uma máquina para realizar alguma tarefa pode implicar no aumento das quantidades produzidas, dinamiza o trabalho executado, otimiza o consumo

da matéria-prima minimizando os desperdícios na produção e, por fim, reduz o custo de produção podendo refletir em uma baixa nos preços dos produtos finais da organização.

As desvantagens, no entanto, são sob o ponto de vista das pessoas ou empresas que são contra a utilização das máquinas como substitutas do trabalho humano em algumas etapas da produção, pois defendem que a adoção de maquinário torna o trabalho mais penoso e pesado pois incentiva a produção nas indústrias pesadas, substitui o trabalho artesanal e influencia na dispersão da família uma vez que as pessoas se deslocam para os grandes centros urbanos em busca de empregos.

3.6.3.2 Habilidades

Entende-se por habilidade a capacidade ou aptidão que um indivíduo tem para realizar uma tarefa. Existem três formas de habilidades que um indivíduo pode ter segundo Chiavenato (1993): a habilidade técnica, a humana e a conceitual.

- Habilidade técnica: através da experiência, educação e instrução o indivíduo faz uso de técnicas e métodos.
- Habilidade humana: é a capacidade do indivíduo em trabalhar com pessoas aplicando uma liderança eficaz.
- Habilidade conceitual: é o conhecimento necessário para que o indivíduo entenda a organização na qual ele está inserindo bem como as pessoas que dela também participam. É o que faz o trabalhador compreender e trabalhar para o alcance dos objetivos da empresa.

Essas habilidades se encontram difundidas dentro das organizações de acordo com os níveis hierárquicos que são: alta direção, administração de nível intermediário e administração de supervisão. Quanto mais alto o nível hierárquico mais se faz importante o uso das habilidades conceituais e quanto mais inferior o nível mais se utilizam as habilidades técnicas (Chiavenato, 1993).

Dentre os tipos de habilidades apresentados a habilidade técnica é de fundamental importância para realização das atividades de uma organização. Divide-se, no entanto, em três formas: conhecimento, experiência e desempenho.

A primeira divisão da habilidade técnica é o conhecimento, que Onate (1982) classifica em dois tipos:

- Conhecimento específico: diz respeito aos fundamentos teóricos, técnicos, intelectuais e práticos reunidos em um indivíduo e que o torna capaz de desenvolver uma função específica.
- Conhecimento geral: é o conjunto de informações teóricas e práticas, internas ou externas à organização, mas de relevante importância para a mesma.

Lakatos (1991) explica conhecimento como sendo um conjunto de informações (seja ela de qualquer tipo) adquiridas por um indivíduo em determinado período de tempo, e que são utilizadas em vários momentos da sua vida. Dentro deste conceito, a autora classifica o conhecimento em quatro tipos: o popular, o científico, o filosófico e o religioso (teológico). Para fins deste estudo de caso faz-se necessário a apresentação somente dos conceitos do conhecimento popular e científico.

O conhecimento popular é do tipo valorativo pois considera o estado de ânimo e emoção; é reflexivo no que diz respeito a familiaridade do assunto e/ou objeto em questão; é assistemático pois tem como base as experiências próprias e que variam entre indivíduos podendo não existir uma metodologia ou ordenamento total das idéias; é verificável no dia-a-dia do indivíduo e, por último, é falível e inexato pois se conforma com o que ouviu dizer a respeito do assunto/objeto, não formulando hipóteses além das percepções existentes.

O outro conhecimento, o científico, é do tipo real pois lida com ocorrências/fatos; é contingente pois sua veracidade ou falsidade se baseia em experiências; é sistemático devido a ordem lógica dada as idéias; possui verificabilidade pois pode ser comprovado através da ciência; é falível por não ser definitivo, absoluto ou final e é aproximadamente exato pois novos estudos e experiências podem reformular a teoria existente.

Retornando aos conceitos de Onate (1982) a experiência é a capacidade que um indivíduo tem de desenvolver suas atividades, não somente pelo seu conhecimento técnico ou científico, mas também pelas aptidões adquiridas com o passar do tempo. A experiência pode ser dividida em dois tipos:

- Experiência profissional: engloba todos os conhecimentos experienciais relacionados com a atividade específica formal dentro de uma organização, bem como das relações informais que possam surgir.
- Experiência pessoal: são as atividades experienciais obtidas fora do âmbito da organização. Está relacionado com os contatos com familiares, amigos, parentes e outros. A capacidade de adquirir experiência varia entre os indivíduos.

A última classificação da habilidade técnica é o desempenho que é o resultado da capacidade profissional (eficácia) do indivíduo na organização e deve ser verificado individualmente de forma a evitar generalizações e injustiças. O desempenho humano pode ser influenciado por diversos fatores motivacionais, como será visto do item 3,6,4..

3.6.3.3 Materiais

São todos os insumos necessários à transformação bem como sua disposição, em tempo hábil e em condições adequadas, ao processo produtivo. Implica em não ter faltas nem excessos reconhecidamente desnecessários do itens (Dalsasso, 1985).

Existem fatores que influenciam na questão dos materiais como: política, fornecedores, matéria-primas, processo, armazenagem e estragamentos.

A política de materiais é adotada pela organização conforme sua necessidade e capacidade e pode ser apresentada de três tipos: a programação, nível de estoque ou estrutura descentralizada. Na programação a compra dos produtos é realizada através de uma remessa automática pelo fornecedor de certa quantidade em períodos determinados. No segundo tipo, nível de estoque, as compras são realizadas quando um estoque

mínimo é atingido. No último caso a empresa apresenta uma estrutura descentralizada, onde a compra depende das necessidades de cada departamento e o mesmo tem o poder de compra, sem depender apenas de uma pessoa (Dalsasso, 1985).

Continuando, na questão do fornecedor Dalsasso (1985) diz que deve ser dada atenção na quantidade, no porte, na localização, nos fornecedores alternativos e nas condições de atendimento que os mesmos oferecem. A dependência de apenas um fornecedor é cômodo e arriscado ao mesmo tempo, e no caso contrário pode não haver conveniente escala de compras. Caso o fornecedor tenha porte pequeno, pode haver irregularidade no suprimento; sendo muito grandes, pode haver exigência de escala ou menor prioridade para pedidos pequenos. Já a localização influencia quando as distâncias são consideráveis, dificultando a comunicação e transporte, afetando no fluxo normal da empresa.

No que tange matéria-prima deve ser observado as quantidades consumidas no processo produtivo, os tipos utilizados, a qualidade, os custos, as exigências de conservação e os materiais alternativos que podem ser utilizados no lugar dos existentes.

O processo de materiais tem como fatores básicos o seu processo decisório, a rotina de produção da organização, a fluidez do processo produtivo, os sistemas de controle de materiais e a eficácia no setor de produção.

A armazenagem do material envolve as condições ambientais que o suprimento necessita, a ordenação dos estoques e as facilidades de movimentação dos mesmos. Cada produto apresenta características de armazenagem e para que tenha uma maximização de sua utilidade devem ser observadas e atendidas essas características. Em relação ao nível que a empresa deve manter de estoque, cabe lembrar que deve ser compatível com a produção existente pois a falta de algum material pode acarretar prejuízos no processo produtivo. Para dimensionar o estoque deve-se considerar as quantidades necessárias para manter a produção em um período estimado com uma margem de segurança.

O último fator relacionado à questão dos materiais, o estrangulamento, é uma falha na produção ocasionando sua alteração, e deve ser identificado para que se

pesquise as causas e determinem as suas correções, de forma a não atrapalhar a produção (Dalsasso, 1985).

3.6.3.4 Posto de trabalho

Em sentido amplo é a localidade onde o empregado presta os serviços a que está obrigado contratualmente. Em sentido restrito é o local, dentro do estabelecimento, onde o empregado presta seus serviços e que deverá ter alguns requisitos técnicos, previstos em lei, e que objetivam propiciar condições de higiene e de segurança no trabalho (Schlesinger, 1972).

Segundo Dalsasso (1985) o posto de trabalho é o local onde o indivíduo desenvolve suas atividades. O arranjo físico deste local é denominado *lay-out* e estuda a melhor disposição dos homens, materiais e máquinas no espaço disponível.

O *lay out* tem como objetivos básicos: integração de todos os fatores que afetam o arranjo físico, segurança e satisfação para o pessoal, livre fluxo do trabalho, movimentação dos materiais e pessoas por distâncias mínimas, plena utilização do espaço (que deve ser adequado) e arranjo flexível passível de reajustamento (Dalsasso, 1985).

Com relação ao maquinário disponível pela produção, esses podem ser alocados conforme as características do produto produzido. Quando as máquinas são arranjadas de acordo com a seqüência da realização das operações, permanecendo fixas, enquanto o que se move é o produto, tem-se uma composição linear de *lay out*. Em um segundo modelo, quando as máquinas são agrupadas para realizar operações análogas em um mesmo local, sendo a movimentação do material através das seções especializadas, tem-se em uma composição funcional de *lay out*. E, por último, quando as máquinas e trabalhadores se movimentam, sendo fixo o produto devido as suas características, obtém-se a composição posicional de *lay out* (Dalsasso, 1985).

Um bom arranjo do local de trabalho influencia e favorece a movimentação dos trabalhadores na produção de bens ou serviços, contribuindo para a redução de

custos, e mantém um bom nível de segurança no trabalho. Nas as Padarias em geral, o arranjo físico é uma composição linear de *lay out*, sendo que a massa dos produtos fabricados é que passa pelos equipamentos necessários, alocados de forma a facilitar o processo produtivo.

3.6.3.5 Estímulos

Estímulo é o conjunto de incentivos que são oferecidos pela organização ao trabalhador para uma tomada de decisão ou para a ação (Ettinger, v. 12). Para cada indivíduo um incentivo pode variar em grau de importância devido as suas necessidades pessoais. Em regra geral um indivíduo só continuará trabalhando em uma organização se os incentivos que recebe da mesma foram iguais ou superiores as contribuições que lhe forem exigidas. Chiavenato (1993) relaciona alguns tipos de estímulos como salário, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, promoções e reconhecimentos.

3.6.4 Motivação⁵

O estudo da motivação procura explicar o por quê do comportamento dos indivíduos na execução de tarefas, se encontrando, portanto, difundido em todas as áreas da atividade humana racional (Onate, 1982).

Muitos estudos acerca da motivação já foram realizados e, como resultado, surgiram as Teorias Motivacionais. Segue, abaixo, um comentário acerca das teorias, de acordo com Chiavenato (1993), que serão utilizadas para avaliação da motivação na análise e discussão dos dados deste trabalho.

⁵ Para efeito deste item ver os elementos tratados do item 3.6.3.5, no que tange a Estímulos.

3.6.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A diferença do estilo de comportamento das pessoas se explica pelas suas necessidades particulares e diferenciadas, sendo que a medida que uma necessidade é satisfeita podem surgir outras que influenciarão na forma de agir do indivíduo. Essas necessidades foram estudadas e colocadas em forma hierárquica por Abraham H. Maslow da seguinte maneira:

1° Necessidades fisiológicas: nível mais baixo, de vital importância e que engloba a necessidade de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, desejo sexual, etc. Esse nível está relacionado com a sobrevivência do homem. Quando não satisfeito pode dominar a direção do comportamento do indivíduo.

2° Necessidade de segurança: é a busca pela proteção, estabilidade, fuga do perigo. É importante uma vez que o empregado mantém uma relação de dependência com a empresa quanto a sua permanência no emprego.

3° Necessidade social: são as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, de amizade, de afeto e amor. Na nossa sociedade a falta de afeto e amor pode ocasionar dificuldades de adaptação social.

4° Necessidade estima: é a forma que o indivíduo se vê e se avalia. Inclui a auto-apreciação, autoconfiança, *status*, prestígio, consideração, etc. A sua frustração pode fazer surgir sentimentos contrários levando a desânimos ou a atividade compensatórias.

5° Necessidades de auto-realização: estão no topo da hierarquia e envolvem a realização do potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

3.6.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Outra teoria de motivação que orienta o comportamento humano é a dos Dois Fatores de Frederick Herzberg sendo eles:

Fatores Higiênicos: expressam como o indivíduo se sente em relação ao cargo, ou seja, as condições de trabalho, a administração da empresa, o salário, as relações com o supervisor e benefícios sociais. Quando esses fatores são ótimos evitam a insatisfação dos empregados, mas não elevam e não mantêm a satisfação por muito tempo. Quando são péssimos provocam a insatisfação nos empregados.

Fatores Motivacionais: é a posição do empregado em relação a sua empresa, ou seja, o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, o progresso profissional e a responsabilidade. São fatores controláveis pelo indivíduo e pelo seu desempenho, dependendo das tarefas que o mesmo realiza.

3.6.5 Administração⁶

Administração é o conjunto de atos aplicados ou desempenho de ações no sentido de alcançar a finalidade proposta por uma organização (Schlesinger, 1972). É a função que se ocupa da determinação dos objetivos gerais, das políticas, da estrutura, das habilidades do pessoal e das informações e registros.

A administração tem quatro funções principais, na opinião de Megginson (1986):

Planejamento: estabelecimentos dos objetivos da organização e determinar os meios para atingir esses objetivos. As demais funções dependem desta pois não conseguem obter êxito nas decisões.

Organização: determinação dos recursos e atividades necessários para atingimento dos objetivos, combiná-los em grupos que funcionem, atribuir responsabilidades e delegá-las.

Direção: é fazer com que os funcionários façam aquilo que realmente deve ser feito.

⁶ Para efeito desse item ver os elementos tratados no item 3.6.3.2, p. 39, no que tange a Habilidades.

Controle: é criação de meios e maneiras de assegurar que o desempenho planejado seja o realmente conseguido.

Através destas funções a administração se apresenta mais ou menos eficientes, dependendo da forma que são realizadas.

3.6.5.1 Políticas

A determinação das políticas de uma organização influenciam diretamente no processo de tomada de decisão da mesma. Nada mais são que modelos de ações baseados na filosofia empresarial com o objetivo de representar uma série de decisões similares, que dizem respeito a um assunto, formando uma jurisprudência própria. Tanto as funções técnicas (vendas, produção, finanças, pessoal e materiais) como outras atividades organizacionais estão sujeitas às políticas da empresa (Onate, 1982).

Ettinger complementa dizendo que as políticas não devem ser confundidas com as regras e disposições, pois são mais específicas, enquanto que as primeiras são mais amplas e gerais, sendo mudadas lentamente.

3.6.5.2 Estrutura

A estrutura organizacional de uma empresa é a representação e esquematização concreta dos recursos humanos e físicos e engloba, na concepção de Onate (1982) quatro itens:

1. Relações de autoridade e responsabilidade: a autoridade refere-se ao poder concedido a alguém de forma que este possa agir, comandar e decidir sobre os elementos físicos, humanos e financeiros que estiverem em sua jurisdição. Todos os indivíduos estão dotados de autoridade e o que os diferenciam é o *status* posicional em que cada elemento está

situado. A responsabilidade é relacionada com as obrigações recíprocas e complementares, advindas do emprego da autoridade.

2. Divisão organizacional: também denominada departamentalização e significa a reunião de indivíduos em grupos, condicionados por fatores comuns, para satisfação dos objetivos globais da organização e particulares.
3. Distribuição organizacional humana⁷
4. Estruturas assessoriais: tem como escopo direto auxiliar os diversos departamentos e/ou subdivisões, para que possam desempenhar suas tarefas de acordo com os modelos e metas preestabelecidas.

3.6.5.3 Planejamento e controle

Onate (1982 : 136), em seu Manual de Administração, define planejamento, de forma clara e completa, da seguinte maneira: “É a função administrativa que consiste em realizar uma planificação detalhada, abarcando todos os elementos e objetivos da unidade empresarial a serem coordenados e atingidos em determinado período futuro. É uma antevisão idealizada do que poderá ocorrer à companhia no futuro, no sentido de pré-determinar as bases da ação administrativa e técnica e de prever os possíveis transtornos que possam suceder durante a realização efetiva”.

Em outras palavras planejamento significa prever o futuro próximo, médio ou a longo prazo levando em consideração as possíveis alterações na economia, na sociedade e principalmente no cliente. O administrador elabora suas metas e decide o melhor caminho/alternativas de agir. Na realidade as demais funções administrativas também se encaixam dentro do planejamento, isto é, a pessoa responsável por esta função precisa fazer a seleção de pessoal com os quais pretende trabalhar, dirige-os e controla-os para que seus objetivos sejam realizados.

⁷ Ver item 3.6.1 Contingente e distribuição (p. 33)

Vale lembrar que, de uma forma ou de outra, todas as empresas planejam e o fato delas darem certo, ou não, no mercado está na forma de pôr em prática seus planos. Pensando assim, o planejamento se torna requisito indispensável para sobrevivência de uma organização, pois diminui o grau de riscos, evidencia a necessidade de flexibilidade para aproveitar todas as oportunidades que surgem e auxilia o administrador na tomada de decisão.

De acordo com Onate (1982) o planejamento pode ser dividido em três formas que são:

- planejamento quanto ao período de efetivação: curto, médio e longo prazo;
- planejamento quanto à amplitude aplicacional: financeiro, da produção, mercadológico, de pessoal, de materiais e integral; e
- quanto ao conteúdo básico: dinâmico e estático.

Koontz (1989) relaciona os tipos de planos com o campo de atuação do planejamento da seguinte forma:

- Objetivos: o que se pretende alcançar.
- Estratégias: programa que visa atingir objetivos amplos; orientam o raciocínio e as ações.
- Procedimentos: forma exata de realizar uma tarefa/atividade. Ex: manuais de procedimentos.
- Normas: medidas específicas, sem arbítrio pessoal, para uma determinada situação.
- Orçamentos: demonstração, através de números, dos resultados almejados através dos planos.
- Programas: reunião dos planos acima citados para por em prática uma determinada ação.

Segundo Chiavenato (1993) o planejamento é classificado pela sua abrangência da seguinte forma:

- **Estratégico:** é um planejamento amplo, genérico, projetado a longo prazo, definido pela alta hierarquia da organização e aborda a empresa como um todo.
- **Tático:** é menos genérico que o anterior pois ocorre nos departamentos, é mais detalhado e com extensão de médio prazo.
- **Operacional:** é um planejamento específico para tarefas e/ou operações e é projetado para o curto prazo.

Como já mencionado, todas as empresas e departamentos planejam, e as pessoas que idealizam esses planos podem ser passíveis de erros. Os erros mais comuns no planejamento que estão relacionados no Manual de Administração são: “(...)falhas na coleta dos dados necessários; mau processo aplicacional efetivo; má escolha de fontes informativas; delineação teórica excessivamente anfíbológica ⁸; oblvio ⁹ de dados relevantes; problemas pertinentes à aceitação interna e externa; inflexibilidade às alterações que ocorrem comumente; custo excessivo, sem vantagens recíprocas etc. (...)” (Onate, 1982 : 155).

Esses erros podem e devem ser evitados com a realização de controles durante o processo de planejamento. Esses controles, conforme Onate (1982), podem ser divididos em três tipos: pré-controle, que verifica as formas que as previsões estão sendo elaboradas; controle concorrente, durante o processo de elaboração do planejamento para verificar toda a aplicabilidade dos planos e deve ser realizada por uma pessoa que não seja o próprio planejador e o controle ulterior, que é o acompanhamento durante e depois do planejamento verificando os “prós e os contras” do mesmo.

⁸ Anfíbológica = ambíguo (Ferreira, 1986 : 120)

⁹ Oblívio = esquecimento (Ferreira, 1986 : 1209)

3.6.5.4 Informações e registros

Para Luther Gulick (*apud* Chiavenato, 1993) a informação (ou relato) faz parte das funções do administrador e significa o esforço de manter informados os trabalhadores de uma determinada área, partindo do pressuposto que existem registros, documento, pesquisas e inspeções sobre o assunto em questão.

A informação existe no cotidiano para orientar a ação do indivíduo bem como para reduzir as suas incertezas na tomada de decisão. Sua compreensão envolve também os conceitos de dado e comunicação.

Dado é um registro ou anotação pertinente a um assunto ou evento. Quando ocorre uma reunião de dados registrados, formando um significado, temos uma informação que pode aumentar o conhecimento de um indivíduo. Já a comunicação é a transmissão desta informação com êxito de compreensão por parte de quem a recebe.

3.7 Variáveis econômicas

Estudar as variáveis econômicas que envolvem a organização significa fazer uma análise quantificável da mesma, uma vez que esta é, geralmente, a fonte geradora de muitos problemas organizacionais. Os dados necessários para essa análise é o conhecimento da rentabilidade, da liquidez bem como a administração financeira da empresa (Dalsasso, 1985).

3.7.1 Rentabilidade

A rentabilidade operacional, de acordo com Dalsasso (1985) é a taxa de lucro proporcionada pelo ativo operacional da empresa e é o indicador mais apropriado para sumarizar os resultados da gestão econômica. Os fatores que influenciam na rentabilidade são as receitas, os gastos e o ativo operacional. A rentabilidade pode ser calculada da seguinte forma:

$$R = \frac{\text{Lucro Operacional antes do IR} \times 100}{\text{Ativo Total} - \text{Ativo não Operacional}}$$

Quando ocorre uma queda na rentabilidade cabe ao administrador verificar alguns aspectos como: se é significativa; se houve mudança no critério de dimensionamento; e as causas de sua natureza.

A rentabilidade pode ser diagnosticada verificando fatores como baixo índice de rentabilidade do balanço, complexo industrial antigo, desmotivação e revolta do empresário, investimentos incoerentes com o negócio da empresa, dificuldades em saldar compromissos, estagnação do patrimônio líquido, atritos internos na empresa, entre outros (Dalsasso, 1985).

3.7.2 Liquidez

É a capacidade da empresa em dispor de realizáveis suficientes para saldar suas exigências todos os seus compromissos com uma margem de segurança (Dalsasso, 1985). O cálculo da liquidez normal ou corrente é a mais utilizada e apresenta a seguinte fórmula:

$$Lc = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Mesmo uma empresa apresentando um índice de liquidez elevado isso não quer dizer que ela tem capacidade de solver seus compromissos, pois pode não ter sido considerado os estoques de baixa rotação ou encalhes, créditos sem liquidez ou contas de caixa fictícias.

Uma empresa com problemas de liquidez pode apresentar os seguintes problemas: balanço com baixo índice de liquidez, dificuldades em pagar compromissos, elevado nível de despesas financeiras, baixa rotação de estoques, alto índice de

imobilização do capital próprio, freqüência e agrado constante à gerência de bancos ou crítica aos outros bancos (Dalsasso, 1985).

3.7.3 Administração financeira

A administração financeira é caracterizada pela reunião, apresentação e análise sistematizadas de considerações qualitativas e quantitativas que fundamentarão seus conceitos a respeito da situação financeira da organização, a curto e longo prazo, bem como poderá capacitar e estimar o poder de aumentar o valor dessa organização.

As decisões pertinentes à administração financeira dizem respeito a expansão da empresa, os métodos que serão utilizados para tal expansão, bem como as decisões referentes à redução ou aumento da escala de operações da empresa, a alteração dos métodos operacionais, a continuação das atividades correntes ou a substituição por outras mais eficazes e, ainda, o abandono de certos aspectos do funcionamento em geral da organização.

Outras questões relativas a administração financeira e que devem ser exploradas é a composição do ativo da empresa, ou seja, a determinação do nível dos diversos investimentos nos ativos necessários para sua produção de forma a maximizar o lucro; e a análise da composição do financiamento da empresa que verificará a sua integridade financeira (Archer, D'Ambrosio, 1969).

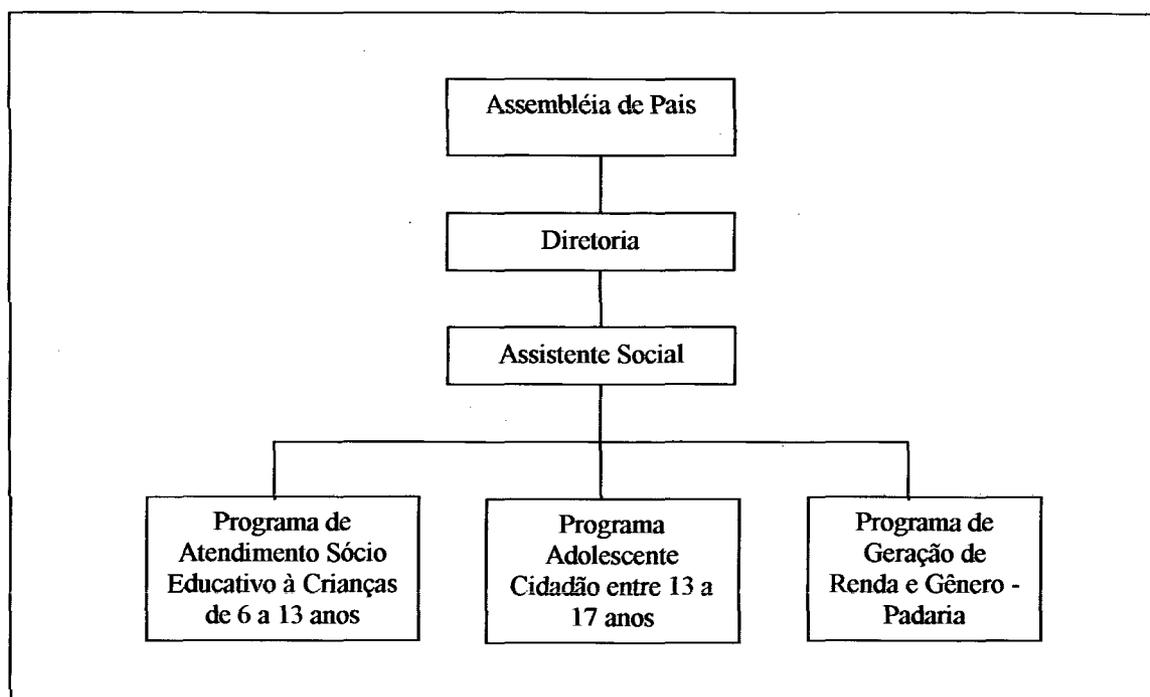
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da Padaria: um breve histórico

Localizada no Morro da Penitenciária, que leva este nome por estar localizado próximo a Penitenciária Estadual, à rua Álvaro Ramos, número 98, no bairro da Agrônômica, Florianópolis/SC, a Cooperativa de Doces e Salgados do Grupo de Mulheres da Casa da Criança, surgiu como uma alternativa de geração de renda aos seus integrantes, adolescentes da Casa da Criança, moradores do Morro da Penitenciária. A fim de esclarecimentos entende-se o Morro da Penitenciária como a parcela mais empobrecida desta comunidade.

A Cooperativa de Doces e Salgados do Grupo de Mulheres da Casa da Criança, que à partir de agora entenderemos por Padaria, tem como entidade responsável a Casa da Criança do Morro da Penitenciária. A Casa da Criança é uma ONG, surgida em 1986, inicialmente com o objetivo geral de criar um espaço onde as crianças e adolescentes da comunidade pudessem ficar enquanto seus pais trabalhavam, intervindo na redução da marginalização e violação dos direitos básicos, promovendo a consciência de sua realidade, o aprendizado de seus direitos, para que estes vislumbrem estratégias de reação, de forma coletiva, a fim de mudarem o sentido de sua história.

Atualmente a Casa da Criança apresenta a seguinte estrutura organizacional, de acordo com o Quadro 3:

Quadro 3 – Organograma da Casa da Criança

Fonte: Dados primários.

A Assembléia de Pais é a instância máxima da Casa da Criança. Reúne-se anualmente para discutir questões pertinentes ao projeto. A cada 3 anos, em reunião extraordinária, elege a nova Diretoria.

A Diretoria é responsável pela coordenação geral e administração financeira, bem como pela responsabilidade legal e jurídica da Casa da Criança, tendo poder de decisão e execução. Os integrantes da Diretoria estão dispostos no Quadro 4.

A Assistente Social, Rubia Lorena Rodrigues, tem o poder de execução cotidiana da Casa da Criança e é um cargo de confiança da Diretoria e, no momento, é auxiliada por uma estagiária do Serviço Social da UFSC, Alexandra Madalena Dehring.

Abaixo da Assistente Social e sob a sua coordenação seguem os três programas da Casa da Criança, sendo o programa de geração de Renda e Gênero, a Padaria, objeto deste estudo.

Quadro 4 – Integrantes da Diretoria da Casa da Criança

Função	Nome	Origem
Presidente	Neuza Aparecida Pereira	Funcionária/Mãe
Vice – Presidente	Antônio Trindade	Pai
1º Tesoureiro	André de O. Melo	Associação de Moradores
2º Tesoureiro	Hélio M. de Lima	Líder Comunitário
1º Secretário	Está vago	
2º Secretário	Edalea R. da Silva	Colaboradora

Fonte: Dados primários

Para melhor compreender a Padaria é necessário antes caracterizar a comunidade em que a mesma está inserida.

O Morro da Penitenciária é considerado como uma das comunidades carentes de Florianópolis, segundo relatório do IPUF (96). De acordo com Hofstätter (1993), o Morro da Penitenciária continha aproximadamente 1.500 moradores vindos de diversas regiões do Estado de Santa Catarina, Norte do Paraná e Nordeste brasileiro em busca de melhores condições de vida, oferta de melhor infra-estrutura de serviços básicos, possibilitada pela “cidade grande”, no caso Florianópolis. Não foi realizado até hoje, segundo informações da Sra. Edalea R. da Silva, professora do Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, novo levantamento da população desta comunidade. Ela acredita que tenha tido um aumento de 20% do número de moradores.

O mercado de trabalho, no entanto, cada vez mais escasso e exigente de qualificação e experiência profissional, não consegue acolher estas pessoas que acabam piorando sua condição social. Este quadro parece ainda mais desfavorável quando trata-se do trabalho feminino.

O projeto Renda e Gênero surge, então, como uma alternativa de superação deste quadro social caracterizado no Morro da Penitenciária. A preocupação de gênero existe pelo fato do grupo originário ser composto por mulheres e pela maior dificuldade

da participação destas no mercado de trabalho o que não exclui, no entanto, a participação de homens na Cooperativa.

Em 1986 a Casa da Criança recebeu da antiga FUCABEM uma doação de equipamentos de panificação que foi a motivação inicial para o desenvolvimento do projeto. No entanto, durante dez anos a Padaria não se concretizou de forma definitiva e trabalhou durante períodos curtos, mas a título de uso dos equipamentos do que realização de algum trabalho efetivo.

Em 1995 foi construído pela Casa da Criança o prédio que abriga a Cooperativa atualmente. Em junho de 1996 a Casa da Criança enviou um projeto de funcionamento da Padaria para um processo de seleção no Instituto Vianei de Lages¹⁰ solicitando uma verba de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) para que a mesma iniciasse suas atividades. Esta verba seria utilizada para conserto de uma máquina, pagamento de profissionais para que ministrassem um curso sobre panificação e aquisição de insumos para realização deste curso. O projeto da Padaria foi selecionado pelo Instituto, mas a verba repassada foi de R\$ 1.100,00 (hum mil e cem reais), valor que foi suficiente para realização dos objetivos anteriormente determinados. Esta verba foi recebida em junho de 1997, prazo normal do processo e já conhecido pela Casa da Criança.

Durante o período do término da obra até junho de 97, data do recebimento da verba e início do curso de panificação, o espaço foi ocupado pelos adolescentes do programa adolescente cidadão e por mães das crianças assistidas pela Casa da Criança.

O curso de panificação foi ministrado para os adolescentes que freqüentavam a Casa da Criança e, logo após, a Padaria já estava em funcionamento abastecendo a Casa com os pães e proporcionando aos adolescentes uma alternativa de renda, já que estes vendiam os produtos fabricados na comunidade sendo o resultado das vendas dividido entre eles.

Com a preocupação de estar utilizando o trabalho de menores de 14 anos e os questionamentos se este trabalho teria um objetivo educativo a Casa da Criança acabou adiando a realização da Padaria.

¹⁰ O Instituto Vianei de Lages é um fundo de mini-projetos que tem como objetivo auxiliar organizações que pretendem desenvolver alguma atividade de cunho social.

Ainda em 1997 as mães das crianças da Casa da Criança, que já se reuniam para realizar trabalhos artesanais e discussões em grupo sobre assuntos da comunidade, resolveram utilizar o prédio da Padaria para confecção de bolachas caseiras e, assim, gerar uma renda, fornecendo também os produtos à Casa da Criança. Foi neste ano que uma colaboradora da Casa da Criança tomou conhecimento de um concurso de Projetos Sociais realizado pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, onde esta estaria realizando um assessoramento financeiro e técnico as entidades selecionadas. Um primeiro projeto da Padaria foi enviado e, em fevereiro de 1998, a Fundação solicitou uma reestruturação de alguns aspectos do projeto, aprovando o mesmo. Essa reestruturação foi realizada e nesta época a Fundação repassou para a Casa da Criança uma verba no valor de R\$ 15.812,19 (quinze mil, oitocentos e doze reais e dezenove centavos) que seria destinada à Padaria para aquisição de alguns móveis e utensílios, de insumos, de material de limpeza, de material de apoio, para pequenos reparos e para mão-de-obra. Nesta oportunidade é que foi adquirido o forno existente hoje. A Fundação enviou também uma pessoa para assessorar o grupo no período de março a maio de 1998.

No início das atividades foram realizadas pesquisas de demanda na comunidade local e, com base nos dados obtidos, notou-se a necessidade de começar as atividades de produção com um número de 06 a 08 pessoas, com qualificação profissional compatível. No entanto, a Padaria iniciou contando com apenas 03 pessoas, todas com mais de 35 anos de idade, sendo que apenas uma destas possuía a qualificação necessária.

A Padaria, agora concebida como uma Cooperativa, justifica-se pela possibilidade de proporcionar vida mais digna aos seus participantes através da geração de renda e por construir uma alternativa de economia popular, enquanto forma de se colocar contra um projeto sócio-econômico que privilegia o mercado em detrimento da vida das pessoas. Seu objetivo geral é oferecer formas de sobrevivência que implique em qualidade de vida com a preocupação de:

- Gerar rendas aos seus participantes;
- Oferecer um produto de qualidade, por um custo menor, à comunidade;

- Fornecer, diariamente, à Casa da Criança os produtos produzidos como forma de cooperação mútua entre os dois projetos; e
- Estimular outras pessoas da comunidade a ensaiarem experiências de geração de renda.

É importante salientar que a concepção de cooperativa é informal. A Casa da Criança utilizou os princípios de uma cooperativa para formulação da Padaria, não estando esta, porém, concebida legalmente. A Padaria faz parte da economia informal pois não atende aos requisitos legais dos órgãos competentes.

Somente em fevereiro de 1998 iniciaram as atividades da Padaria, da maneira como funciona hoje, com a participação de três trabalhadores, possibilitada pelo empenho da Casa da Criança em estabelecer definitivamente o seu projeto de Renda e Gênero aliado ao apoio de algumas entidades.

Em primeira instância obteve-se o apoio técnico-financeiro da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. Num segundo momento buscou-se a qualificação dos trabalhadores através de um convênio com SENAC e SENAI, via recursos do Conselho Municipal de Trabalho e Emprego para elaboração de cursos profissionalizantes na área de panificação e confeitaria. Além destes, a Padaria contou com o apoio dos Comitês contra a Fome e a Miséria do Banco do Brasil e da Eletrosul através do fornecimento de cestas básicas aos trabalhadores, durante o período de qualificação profissional dos mesmos, para sustento de suas famílias, enquanto a Padaria ainda não possibilitava uma renda mensal.

Desde o início de suas atividades (fevereiro de 1998) até os dias atuais, a Padaria conseguiu cumprir seus compromissos como atender a demanda da Casa da Criança e ofertar seus produtos na comunidade do Morro da Penitenciária, gerando renda aos seus trabalhadores. Passado este tempo, faz-se necessário realizar uma análise das variáveis sociais e econômicas da Padaria, com o propósito de verificar a sua sustentabilidade no mercado em que atua.

4.2 Variáveis sociais

O estudo das variáveis sociais tem como objetivo analisar a situação em que trabalham os integrantes da organização em questão bem como todas as forças que influenciam no seu desempenho. Para tanto serão analisados os seguintes fatores: contingente e distribuição, remuneração, produtividade, motivação e administração do pessoal.

4.2.1 Contingente e distribuição

Em seu projeto de criação a Padaria defende o princípio de que cada colaborador execute todas as funções na organização dentro de um rodízio permanente. Na prática estas funções estão divididas em administrativa, de produção e de vendas, não ocorrendo um revezamento entre os trabalhadores. A Administração da Padaria é realizada pela Srta. Rubia Lorena Rodrigues, enquanto Assistente Social da Casa da Criança, sendo quem paga o seu salário. A Srta. Rubia iniciou suas atividades na entidade através de estágio do Serviço Social, pela UFSC.

Para a operacionalização do projeto a Padaria conta com cinco trabalhadores, todos moradores do Morro da Penitenciária. O Sr. Antônio Trindade é o responsável pelas vendas no posto de venda (postinho) e pelas entregas. A área física de produção e de vendas são distintas, a Padaria é localizada junto à Casa da Criança e o postinho no meio do morro. Além do trabalho no posto o Sr. Antônio realiza vendas diretamente nas casas dos clientes (entregas), moradores localizados no caminho entre a Padaria e o postinho.

A D. Santa, a D. Zenita, a D. Hortência e a D. Maria dos Prazeres são as funcionárias responsáveis pela área da produção, além de realizarem eventuais vendas na Padaria. O trabalho de produção está dividido em turnos sendo duas pessoas trabalhando em cada turno. O primeiro inicia por volta de 2,30 hs da manhã e atende as vendas do mesmo período. A segunda dupla inicia o trabalho às 12,00 hs e atende a

produção para o período da tarde. Não existe um horário determinado para o término do turno. A responsabilidade de cada dupla é sobre a produção do período e pela limpeza da área de produção, após realizadas as tarefas as funcionárias não precisam cumprir horário na Padaria.

Percebe-se na Padaria, em relação ao contingente e distribuição, uma distorção entre a proposta, de ser uma cooperativa com participação de todos em todas as funções, e o cotidiano. Por ser concebida de maneira informal os conceitos de cooperativismo não estão totalmente claros e difundidos na organização, além do que encontra-se no quadro de trabalhadores características distintas que serão analisadas no próximo item. Na prática existe uma divisão informal e até uma especialização das funções. Este quadro mostra-se positivo na medida em que acontece para atender uma necessidade do mercado, respeitando-se as habilidades de cada trabalhador. Mesmo assim, existe uma preocupação, por parte da administração da Padaria, em incentivar a participação de todos em todas as funções.

4.2.2 Habilidade técnica

A habilidade técnica dos trabalhadores da Padaria está baseada no conhecimento, experiência e desempenho do grupo. Para o conhecimento e experiência é necessário diferenciar o nível de cada trabalhador.

A D. Santa e a D. Zenita são as mais antigas do grupo estando as duas desde o início das atividades da Padaria. As duas receberam treinamento em panificação, oferecido pela Casa da Criança, através de convênio com o SENAC/SENAI. Apenas a D. Zenita já possuía experiência anterior em panificação.

A D. Hortência e a D. Maria dos Prazeres iniciaram na Padaria durante a realização deste estudo. O treinamento destas vem sendo realizado pelas funcionárias mais antigas, não existindo um programa específico e sim um acompanhamento dos trabalhos. As duplas na produção são sempre formadas por uma funcionária nova e uma antiga.

O Sr. Antônio também participou do curso de panificação mas não está envolvido com a produção, em função de ser o único com capacidade física para exercer o trabalho de venda e entrega, já que este necessita de esforço físico no transporte dos produtos da Padaria ao postinho. Além disto o Sr. Antônio não apresenta interesse em trabalhar na área de produção, pela sua falta de prática e confiança no desenvolvimento desta atividade.

Para a realidade da Padaria o fator físico é fundamental para quem trabalha com as vendas, uma vez que o acesso ao morro, além de íngreme, é precário necessitando transpor pedras, caminhos estreitos e irregulares. No entanto, apesar de o Sr. Antônio atender este requisito, não possui qualquer treinamento ou orientação para a realização da função comercial ou controle de caixa, atividades importantes no desenvolvimento de suas tarefas.

Em relação ao desempenho não existe na Padaria um controle de cada trabalhador, do grupo ou da organização. A filosofia presente é de participação das pessoas como cooperados, subentendendo-se que todos estão empenhados na busca pelo melhor resultado. Este resultado porém é baseado na renda que cada trabalhador poderá receber ao final de cada mês, não existindo esta preocupação em relação ao desempenho da Padaria, nível de mercado ou produtividade.

4.2.3 Produtividade

Para medir a produtividade da Padaria é necessário inicialmente uma descrição de seus equipamentos conforme Quadro 5.

Outros utensílios da padaria como talheres, formas, vasilhas, bacias entre outros, também influenciam na produtividade de seus trabalhadores. Tanto os equipamentos e os utensílios devem estar em boas condições de uso, pois só assim poderão oferecer segurança a quem os manuseia bem como otimiza a sua capacidade de produção. No caso da Padaria estes itens oferecem condição de trabalho e segurança para realização da produção.

Quadro 5 – Relação de equipamentos

Descrição do equipamento	Quantidade
Forno de duas camadas sobrepostas, com capacidade para 12 assadeiras	01
Amassadeira com capacidade para 10 kg de massa	01
Modeladora	01
Cilindro	01
Divisora de pão	01
Estufa com capacidade para 27 assadeiras	01
Estante para 40 assadeiras, com porta	01
Estante para 20 assadeiras, com porta	02
Balança	01
Freezer	01
Geladeira	01
Fogão industrial com 06 bocas	01
Fogão convencional com 04 bocas	01

Fonte: Dados primários

Um segundo aspecto que influencia na produtividade é o espaço físico. A Padaria é formada por um prédio de alvenaria possuindo a seguinte distribuição: uma despensa, um banheiro, área de produção, cozinha e área para reuniões e comercialização. O prédio é construído com módulos de concreto pré-moldados (tijolão), não sendo rebocado ou possuindo azulejos em seu interior. A parte externa do prédio, que também não é rebocada, está pintada de azul e seu interior de branco.

A despensa está separada das outras áreas estando neste espaço armazenados os insumos necessários à produção, as embalagens e alguns utensílios. Não existe, no entanto, um ordenamento destes materiais em termos de separação por tipo de

produto, controle das quantidades ou consumo, porta ou qualquer meio que limite o acesso, estando esta em contato direto com a produção.

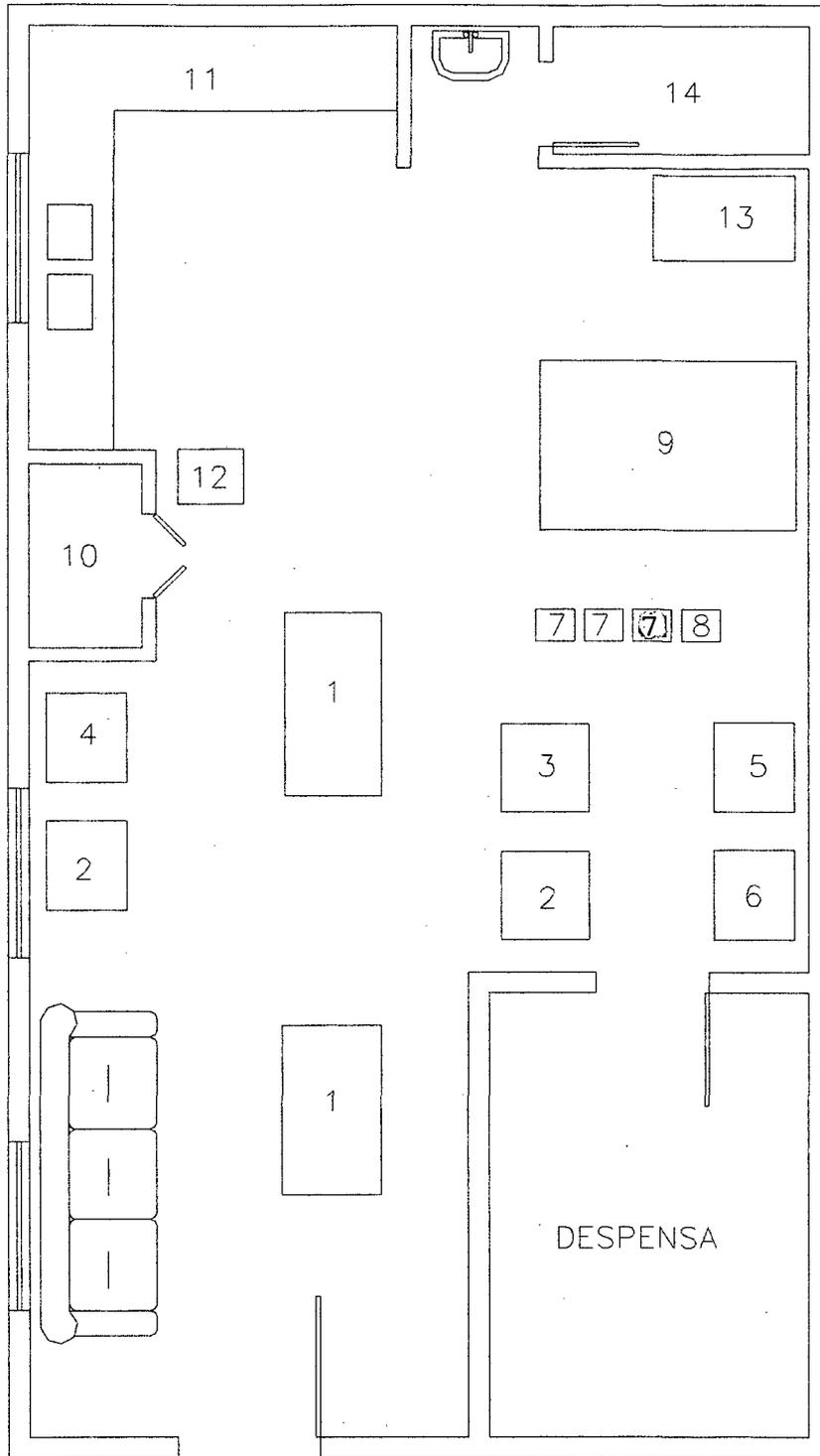
O banheiro existente no interior do prédio ainda não está acabado por falta de material e mão-de-obra necessários a sua conclusão, estando desativado.

As demais áreas de produção, cozinha e espaço administrativo/vendas, formam uma peça única sem divisórias, o que acaba expondo a área de produção, uma vez que permite acesso direto. O Quadro 6, mostra com mais rigor o posto de trabalho constituído na Padaria. Para análise deste Quadro deve-se desconsiderar a estufa indicada pelo número 10 pois a mesma não constitui um equipamento e sim parte da estrutura do prédio estando desativada.

Esta estrutura proporciona uma capacidade produtiva de 1440 pães de 50 gramas por dia, permitindo ainda a produção dos demais itens da Padaria.

Na análise da produtividade cabe ainda verificar os estímulos do pessoal na realização do trabalho. Na Padaria percebe-se que os trabalhadores estão estimulados a buscar a melhor produtividade basicamente pela perspectiva de uma renda maior ao final de cada mês. Esta busca por uma renda maior está baseada no resultado obtido atualmente, que será apresentado no próximo item.

Quadro 6 – Posto de trabalho (lay out)



LEGENDA

- | | |
|----------------------|------------------------------------|
| 1 – MESA | 8 – ESTUFA C/ PORTA |
| 2 – MODELADOR | 9 – FORNO |
| 3 – DIVISOR | 10 – ESTUFA |
| 4 – BATEDOR | 11 – BANCADA DE TRABALHO |
| 5 – GELADEIRA | 12 – FOGÃO CONVENCIONAL C/ 4 BOCAS |
| 6 – FREEZER | 13 – FOGÃO INDUSTRIAL C/ 6 BOCAS |
| 7 – ESTANTE C/ PORTA | 14 – BANHEIRO INACABADO |

4.2.4 Remuneração

É importante para a análise da remuneração verificar os critérios para determinação do valor pago aos trabalhadores, o nível da organização comparativamente ao mercado e a forma de organização da Padaria em relação a este item.

O valor da remuneração dos trabalhadores da Padaria é determinado dividindo-se 80% do valor auferido com as vendas entre todos. Na época em que foi adotado este critério (fevereiro de 1998) a Padaria havia recebido a verba inicial já citada, portanto vivia uma boa situação financeira, e não houve uma preocupação ou uma análise mais apurada na determinação deste valor.

Em média cada trabalhador recebe cerca de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) por mês, equivalente a pouco mais de um salário mínimo. Este valor representa aproximadamente 65% do salário base de um padeiro, que é de R\$ 230,00 (duzentos e trinta reais), considerando-se dados de São José e Florianópolis e coletado através de consulta a um Contador. Vale lembrar que na Padaria os trabalhadores não possuem direitos trabalhistas como carteira assinada, hora extra ou adicional noturno, por exemplo.

O controle dos valores repassados aos trabalhadores é o caderno de prestação de contas, onde é descrito o movimento total de cada mês, como será visto no item variáveis econômicas.

Verifica-se desta forma que apesar do fator remuneração ser a principal forma de motivação dos trabalhadores, a Padaria, na sua situação atual, não possui uma boa política de remuneração, já que remunera abaixo do valor base da categoria, não oferece possibilidade de benefícios sociais, além de não possuir uma organização sobre o pagamento realizado aos seus trabalhadores e critérios de remuneração adequados a realidade de mercado.

4.2.5 Motivação

O fator motivação pode ser medido considerando-se os estímulos empregados aos trabalhadores e a imagem da empresa no mercado. A motivação dos trabalhadores está intimamente ligada com o fator estímulo, apresentado no item produtividade. Ou seja, o principal fator motivacional que se apresenta na organização é a perspectiva do aumento da renda individual de cada trabalhador. No entanto, a Casa da Criança procura transmitir alguns estímulos ao grupo relevando a importância do projeto e de seus objetivos já determinados:

- Oferecer um produto de qualidade, por um custo menor, à comunidade;
- Fornecer, diariamente, à Casa da Criança os produtos produzidos como forma de cooperação mútua entre os dois projetos; e
- Estimular outras pessoas da comunidade a ensaiarem experiências de geração de renda.

Com relação a sua imagem, a Padaria ainda não possui esta definida em toda a comunidade. No início das atividades, quando a Padaria trabalhava com as crianças e adolescentes da Casa da Criança, sua imagem estava muito vinculada a esta, que por sua vez, nesta época, possuía um estigma não muito favorável. Por alguns adolescentes, que passaram pela Casa da Criança, terem se tornado marginais, as pessoas comentavam que a Casa da Criança estava formando marginais.

Este estigma foi se alterando com o tempo e hoje a entidade já possui uma imagem positiva na comunidade, porém, a Padaria ainda é pouco divulgada e nem todos os moradores do Morro da Penitenciária possuem conhecimento do propósito de suas atividades ou até mesmo de sua existência.

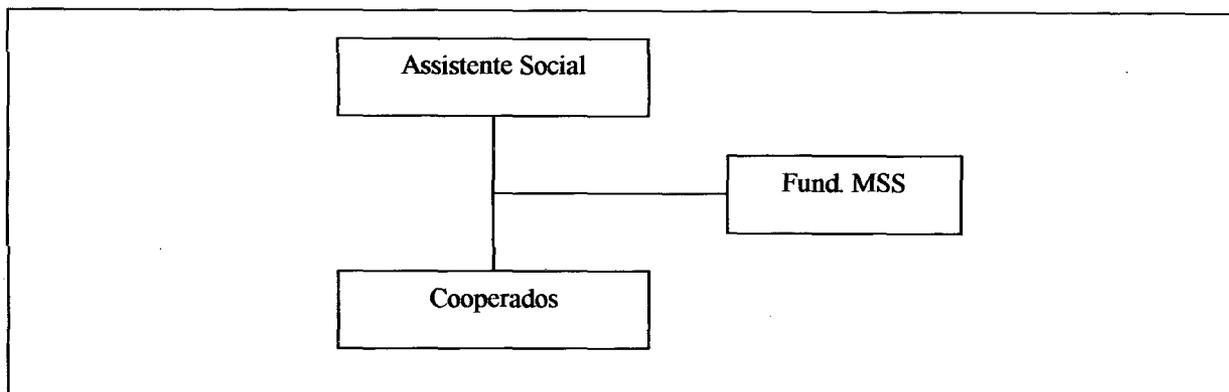
4.2.6 Administração

A administração da Padaria é realizada pela Assistente Social da Casa da Criança. Sua formação é na área do serviço social, não possuindo habilidades ou experiência em administração de empresas ou no ramo de panificação.

Uma política claramente definida na organização diz respeito aos limites para a participação no projeto. Não podem participar duas pessoas da mesma família a fim de que se atinja o maior número de famílias possível. É sempre dado preferência ao ingresso de pessoas que não possuam nenhuma fonte de renda. Outra política presente é a de participação do grupo dos trabalhadores em todos os assuntos pertinentes à Padaria onde busca-se a colaboração e a opinião de cada trabalhador.

A estrutura organizacional da Padaria está composta pela a Assistente Social, no topo da organização, seguida pelos trabalhadores ou cooperados. Existe ainda a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho como um órgão de apoio ou *Staff*, conforme quadro abaixo:

Quadro 7 – Estrutura organizacional da Padaria:



Fonte: Dados primários

Não existe na Padaria um planejamento formal definido para a execução de suas tarefas, direcionamento de suas atividades, planejamento da produção ou de vendas. Conseqüentemente, também não existe nenhum controle destes fatores.

As informações operacionais da Padaria como receitas, quantidades produzidas e vendidas, devoluções, compras, são todas anotadas em cadernos pequenos que ficam acumulados em uma prateleira na área onde são realizadas as reuniões semanais. É importante salientar que qualquer registro é realizado de maneira informal nestes cadernos. Cada trabalhador realiza as suas anotações conforme seu entendimento, não existindo um padrão nos controles realizados. Pode-se dizer que estes controles são precários, uma vez que existe, por parte dos trabalhadores, uma dificuldade em se expressarem de forma escrita, tornando as informações pouco confiáveis. Até mesmo as receitas que existem a disposição na Padaria não são as mesmas utilizadas na panificação.

4.3 Variáveis econômicas

Neste item serão analisados os valores que quantificam a Padaria e os problemas encontrados nestes. Através da rentabilidade, da liquidez e da administração financeira da organização pode-se verificar a situação econômica que a empresa está passando ou vislumbrar um cenário futuro.

4.3.1 Rentabilidade

Para entender a rentabilidade da Padaria é necessário que se tenha conhecimento sobre suas Receitas e Gastos. Assim nos parágrafos seguintes será apresentado um demonstrativo destes itens.

Parte da verba recebida no início de 1998, explicada na caracterização da Padaria, é entendida pela mesma como receita, já que foi utilizada para uma compra programada de insumos. A Padaria realizou uma grande compra de insumos em meados de 1998, através de um acordo com um atacado, onde este realizava as entregas de material conforme a necessidade de consumo da Padaria. Este saldo de matéria-prima foi liquidado este ano no final do mês de junho.

A receita mensal resultante das vendas de seus produtos aparece conforme detalhamento do Quadro 9, e foram levantadas por amostragem considerando-se os meses que se passaram durante a realização deste estudo.

Antes de apresentar o quadro das receitas é importante mostrar as quantidades vendidas em cada mês, utilizadas para determinação da média mensal (Quadro 8).

Quadro 8 – Média de vendas mensal

Produto	Quantidade/mês			
	Abr/99	Mai/99	Jun/99	Média mensal
Pão de 50g	4240	5344	7467	5684
Pão de forma	57	75	48	60
Cuca grande	0	1	17	6
Cuca pequena	34	51	62	49
Nega maluca grande	7	8	4	6
Nega maluca pequena	17	1	1	6
Bolacha	37	79	108	75

Fonte: Dados Primários

Os dados obtidos no Quadro acima estão representados conforme foram encontrados no controle da Padaria sendo que este não estava preenchido de maneira completa. Dado este fato e a falta de clareza das informações, o Quadro indica uma estimativa aproximada das quantidades.

Assim pode-se obter o valor da Receita Total Bruta (RT_B), com a soma das Receitas Totais Unitárias encontradas, multiplicando-se o preço de venda pela quantidade vendida ($RT_B = P \cdot Q$).

Quadro 9 – Receita Total Bruta / mês

Receita total bruta / mês								
Produto	Pão de 50g	Pão de forma	Cuca grande	Cuca pequena	Nega maluca grande	Nega maluca pequena	Bolacha (200 g)	Receita Total Bruta
Preço	0,10	1,00	4,00	1,00	3,00	1,00	1,00	800,40
Quantidade	5684	60	6	49	6	6	75	
RT _{unitárias}	568,40	60,00	24,00	49,00	18,00	6,00	75,00	

Fonte: Dados Primários

Obs.: A Receita Total Bruta é o resultado do somatório das Receitas Totais Unitárias.

Por ser uma extensão da Casa da Criança a Cooperativa pode ainda, eventualmente, receber algum repasse de verba da entidade. No período de fevereiro de 1998 à junho de 1999, este fato não ocorreu.

Referente ao desembolso destaca-se o fato de a Padaria não possuir gastos com energia elétrica, aluguel do espaço físico e água pois são de responsabilidade da Casa da Criança que mantém ainda a Assistente Social, pessoa responsável pela administração da Cooperativa.

Desta forma os gastos da Padaria resumem-se aos valores despendidos para a aquisição de alguns insumos necessários à fabricação e venda de seus produtos e com a mão-de-obra utilizada. Estes insumos são gastos eventuais referentes a itens de baixo valor e itens perecíveis, não incluídos na compra inicial explicada anteriormente, como por exemplo, ovos, leite, verduras, tempero e embalagens.

Já a mão-de-obra é remunerada da seguinte maneira: da Receita Total auferida com a venda de seus produtos 20% é destinado para depósito em uma conta poupança, para formação de um fundo que poderá ser utilizado para manutenção de algum equipamento, compra de insumos ou outras destinações. O restante, 80%, é dividido igualmente entre os participantes do projeto. A esta política a organização chama de “participação nos lucros”.

Estes dados estão expostos da maneira como se apresentam na prática não sendo suficientes para uma análise da rentabilidade da Padaria, uma vez que não representam ou não demonstram o custo real da manutenção de suas atividades. Toda a produção está custeada por uma verba inicial que não será renovada. A Padaria não considera ainda os custos da depreciação de suas máquinas e instalações, móveis, reposição de utensílios ou outros custos. Para tanto se faz necessário a elaboração dos custos reais da Padaria. Este exercício será realizado no capítulo seguinte.

4.3.2 Liquidez

A liquidez da Padaria pode ser medida pela utilização dos recursos, origem dos recursos e pelos seus fluxos financeiros.

A utilização dos recursos da Padaria é basicamente na manutenção de suas atividades, sendo apenas uma pequena parcela destinada a um fundo de reserva. Os recursos utilizados são todos próprios, sendo originários do resultado das vendas ou de convênios com entidades apoiadoras.

É importante lembrar neste momento que o convênio firmado com a instituição apoiadora, no início de 1998, é de um apoio técnico-financeiro, sendo o apoio financeiro limitado ao repasse inicial já realizado. Assim, já esgotada esta verba e não surgindo nenhum fato novo, a Cooperativa estará com suas receitas limitadas ao resultado de suas vendas que estão representadas no Quadro 9 - Receita Total Bruta/mês, sendo sua única fonte de recursos.

Não existe na Padaria um controle do fluxo diário de sua movimentação financeira. O valor auferido diariamente com as vendas fica de posse do trabalhador que realizou a venda. Deste valor é retirado o dinheiro necessário para eventuais gastos, como os citados no item rentabilidade. Ao final de cada mês é realizada a prestação de contas onde cada trabalhador apresenta o dinheiro que estava em seu poder e as notas de despesa.

Como a Padaria não possui um acompanhamento diário de seu movimento de vendas e nem um controle dos desembolsos ocorridos durante a semana, torna-se difícil apontar o seu grau de liquidez. A realização destes controles, importante na determinação dos fluxos financeiros, será proposta no próximo capítulo.

4.3.3 Administração financeira

Como já salientado no capítulo motivação para o trabalho, existe uma preocupação com relação as características apresentadas acima. Entretanto, não existia um planejamento para alteração do quadro atual.

O controle e execução das receitas e gastos da Padaria, de forma precária, é realizado anotando-se em “cadernos comuns” as quantidades produzidas diariamente, as quantidades vendidas, as devoluções ou sobras da produção, os gastos ocorridos na semana com eventuais compras, o valor que cada integrante receberá no final do mês e quanto será depositado na conta poupança.

Cada trabalhador registra o seu movimento que será reunido no final do mês pela coordenadora da Casa da Criança que realiza o movimento total mensal (Prestação de Contas), também em um caderno.

Deve ser destacado dois pontos de estrangulamento importantes que dificultam a melhor realização de uma Prestação de Contas:

1. A Prestação de Contas (ou contagem do dinheiro, como chamada) é feita ao final de cada mês, em uma reunião própria, onde cada integrante apresenta o dinheiro que estava em seu poder referente às vendas, conforme foi esclarecido anteriormente;
2. Devido ao grau de alfabetização dos integrantes as anotações referentes à produção ou as vendas no caderno são feitas de forma precária, pois alguns tem dificuldades de se expressarem de forma escrita, dificultando o controle da produção bem como das vendas e gastos.

O primeiro aspecto é limitante pelo caráter cumulativo dos assuntos e pela falta de um acompanhamento mais freqüente das contas da organização. Já o segundo, pela falta de controles mais criteriosos, seja pelo aspecto da uniformidade das anotações ou utilização de modelos ou técnicas fundamentadas de controle.

5 PROPOSTAS ALTERNATIVAS À ORGANIZAÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar à organização alternativas de melhoria do seu desempenho econômico e social. A busca por qualquer alternativa de mudança em uma empresa deve iniciar com a organização das informações referentes ao seu negócio. Desta forma, como a Padaria inicia uma nova fase onde à partir de julho de 1999 não contará mais com o custeio de sua produção, entende-se ser necessário, em primeira instância, o levantamento dos custos de produção.

Estas primeiras propostas que serão apresentadas são consideradas de caráter emergencial à sobrevivência da organização e buscam a sua estabilização no mercado.

Sugere-se, baseado na realidade da Padaria, o controle pelos custos reais de produção, ou seja, serão considerados apenas os gastos que realmente representam desembolso, não sendo contabilizados qualquer custo de oportunidade. Um levantamento dos custos de forma completa, e portanto complexa de ser assimilada pela organização neste momento, envolve lançamentos contábeis, valor patrimonial e outros conceitos que a Padaria não possui. Como a proposta da Padaria é de fins sociais, propõem-se neste momento uma alternativa que seja realmente viável de ser implementada.

A maneira que se mostra mais acessível, pela pouca informação que se dispõe, é realizar este cálculo pelas receitas dos produtos fabricados para o custo com matéria-prima, considerando-se ainda um valor para o pagamento da mão-de-obra, a depreciação e as despesas com manutenção dos equipamentos e do prédio.

Desta forma sugere-se o uso dos Quadros de Custos propostos neste texto.

Quadro 10 – Orçamento de insumos

Produto	Embalagem		Preço da embalagem	Preço unitário em Reais
	Medida	Unidade		
Açúcar refinado	50	Kilo	38,00	0,76
Amido de milho	50	Kilo	20,47	0,41
Chocolate em pó	1	Kilo	2,52	2,52
Chocolate granulado	1	Kilo	1,83	1,83
Coco puro	5	Kilo	42,00	8,40
Emustab	1	Kilo	18,37	18,37
Fermento químico	2	Kilo	8,61	4,31
Fermento seco	0,5	Kilo	2,94	5,88
Gordura hidrogenada	24	Kilo	48,62	2,03
Margarina	16	Kilo	27,30	1,71
Óleo de cozinha	18	Litros	26,25	1,46
Reforçador	20	Kilo	45,15	2,26
Sal	50	Kilo	8,19	0,16
Sal amoníaco	1	Kilo	3,33	3,33
Trigo	50	Kilo	32,50	0,65

OBSERVAÇÕES

O objetivo deste quadro é saber o preço da unidade de cada insumo. Este valor é calculado dividindo-se o preço da embalagem pela sua quantidade. Por exemplo, uma embalagem de açúcar (fardo) possui 50Kg e custa R\$ 38,00. Dividindo-se 38 por 50, obtem-se o preço de cada kilo de açúcar.

O preço da embalagem deve ser resgatado do Quadro 18, proposto neste texto.

Quadro 11 – Custo dos insumos por produto

Insumo		Produtos						
		Pão de 50g (120 unid.)	Pão de forma	Cuca gde. (2 unid.)	Cuca peq. (5 unid.)	Nega maluca gde. (2 unid.)	Nega maluca peq. (4 unid.)	Bolacha
Açúcar refinado	Qde.	0,02	0,04	0,53	0,53	0,26	0,26	0,05
	Preço	0,02	0,03	0,40	0,40	0,20	0,20	0,04
Amido de milho	Qde.							0,05
	Preço							0,02
Chocolate em pó	Qde.					0,21	0,21	
	Preço					0,53	0,53	
Chocolate granulado	Qde.					0,20	0,20	
	Preço					0,37	0,37	
Coco puro	Qde.							0,03
	Preço							0,25
Emustab	Qde.			0,02	0,02			
	Preço			0,37	0,37			
Fermento químico	Qde.		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	
	Preço		0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	
Fermento seco	Qde.	0,12						
	Preço	0,71						
Gordura hidrogenada	Qde.	0,02	0,02					
	Preço	0,04	0,04					
Margarina	Qde.			0,22	0,22			0,03
	Preço			0,38	0,38			0,05
Óleo de cozinha	Qde.					0,25	0,25	
	Preço					0,36	0,36	
Ovo	Qde.		0,25	3	3	2	2	0,35
	Preço		0,03	0,30	0,30	0,20	0,20	0,04
Reforçador	Qde.	0,12	0,003					
	Preço	0,27	0,01					
Sal	Qde.	0,12	0,005					
	Preço	0,02	0,01					
Sal amoníaco	Qde.							0,001
	Preço							0,003
Trigo	Qde.	6	0,25	0,86	0,86	0,42	0,42	0,05
	Preço	3,90	0,56	1,94	1,94	0,95	0,95	0,11
Custo total dos insumos por unidade de produto		0,04	0,72	1,72	0,69	1,33	0,66	0,51
Qtde. produzida no mês		7800	76	13	71	12	1	140
Custo total do mês por produto		321,87	54,72	22,30	48,71	15,90	0,66	71,82
Custo total do mês								535,98

OBSERVAÇÕES:

Os preços estão expressos em Real

As quantidades respeitam a unidade da tabela preço dos insumos

No Quadro 11 pretende-se saber o custo total dos insumos consumidos. Para isso soma-se o custo dos insumos consumidos em cada produto e multiplica-se pela quantidade produzida no mês (neste caso foi utilizado o mês de junho por ser o único em que as informações da produção estavam baseadas em um controle mais rigoroso conforme Quadro 16). Obtém-se o custo total dos insumos somando-se o custo total de cada produto, conforme demonstrativo abaixo:

Insumos:

- Quantidade – representa a quantidade utilizada em cada receita.
- Preço – é obtido multiplicando-se a quantidade pelo preço da unidade do insumo conforme Quadro 10.

Custo total dos insumos por unidade de produto: é o somatório dos preços de cada insumo dividido pelo número de unidades produzidas em cada receita.

Quantidade produzida no mês : é obtida no Quadro 16 - Controle da produção.

Custo total do mês por produto: é o resultado da multiplicação dos custos totais dos insumos por unidade de produto pela quantidade produzida no mês.

Custo total do mês: é o somatório dos custos totais do mês por produto.

Quadro 12 – Custo da mão-de-obra

Mês	Número de funcionários	Valor do salário	Valor total da MOD
Abr	5	230,00	1150,00
Mai	5	230,00	1150,00
Jun	5	230,00	1150,00
Trimestre		690,00	3450,00

OBSERVAÇÕES:

Para saber o custo da mão-de-obra, multiplica-se o valor do salário proposto pelo número de trabalhadores (todos recebem o mesmo valor de salário).

Quadro 13 – Depreciação

DEPRECIÇÃO SOBRE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
Especificação	Qtde.	Valor do bem	Vida útil em meses	Valor mensal da depreciação
Forno de duas camadas sobrepostas, com capacidade para 12 assadeiras	1	1.800,00	144	12,50
Amassadeira com capacidade para 10Kg de massa	1	1.000,00	144	6,94
Modeladora	1	1.380,00	144	9,58
Cilindro 30cm	1	869,00	144	6,03
Divisora de pão	1	894,00	144	6,21
Estufa com 27 assadeiras	1	193,00	144	1,34
Estante para 40 assadeiras, com porta	1	500,00	144	3,47
Estante para 20 assadeiras, com porta	2	780,00	144	5,42
Balança	1	100,00	144	0,69
Freczer horizontal	1	895,00	144	6,22
Geladeira de uma porta	1	600,00	144	4,17
Fogão industrial com 6 bocas	1	226,00	144	1,57
TOTAL		9.237,00		11,95
DEPRECIÇÃO SOBRE UTENSÍLIOS				
Jogo de caçarolas	1	400,00	120	3,33
Faqueiro	1	200,00	72	2,78
Colher de pau	10	10,00	12	0,83
Jogo de embalagens para alimentos	2	40,00	12	3,33
Jogo de formas para pão	1	60,00	36	1,67
Jogo de formas para bolo	1	80,00	36	2,22
Kit de confeitar bolo	1	100,00	72	1,39
Dosador	1	4,00	12	0,33
Jogo de bacias	2	24,00	12	2,00
Facas para pão	5	30,00	24	1,25
TOTAL		948,00		19,14
VALOR TOTAL DA DEPRECIÇÃO				31,09

OBSERVAÇÕES:

Para o cálculo da depreciação divide-se o valor total do bem pela sua vida útil (tempo de duração). A depreciação mensal é o somatório do valor mensal da depreciação de cada produto.

Quadro 14 – Custos indiretos de fabricação (C.LF.)

Especificação	Abr	Mai	Jun	Tri
Depreciação	31,09	31,09	31,09	93,27
Conserto	20,00	20,00	20,00	60,00
Reserva para aquisição de utensílios	15,00	15,00	15,00	45,00
Manutenção do prédio	30,00	30,00	30,00	90,00
TOTAL	96,09	96,09	96,09	288,27

OBSERVAÇÕES:

O objetivo deste quadro é alocar os custos que contribuem indiretamente na elaboração dos produtos da padaria.

Depreciação - Representa o desgaste dos equipamentos, móveis e utensílios. Este valor foi calculado no quadro anterior.

Conserto - O valor é destinado ao reparo de máquinas e equipamentos. Foi determinado pelos dados históricos obtidos na padaria (dados primários).

Reserva para aquisição de utensílios- É destinado a reposição dos utensílios descritos no quadro da depreciação. Seu valor foi determinado através de estimativas de gastos.

Manutenção do prédio - Para o cálculo da manutenção foi realizado uma estimativa para pintura anual do prédio e eventuais reparos.

Quadro 15 – Custo dos produtos fabricados

	ABR	MAI	JUN	Trimestre
(+) INSUMOS CONSUMIDOS			535,98	
(+) M.O.D.			1150,00	
(+) C.I.F.			96,09	
(=) CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS			1782,07	

OBSERVAÇÕES:

Este quadro é a reunião de todos os custos levantados, demonstrando o custo total dos produtos fabricados.

Como exemplo foi utilizado apenas o mês de junho pelos motivos apresentados no Quadro 11

Uma preocupação que existiu no decorrer deste estudo foi criar subsídios para a elaboração dos custos propostos. A primeira questão foi conhecer as quantidades produzidas de cada produto. Elaborou-se então uma planilha para este controle (Quadro 16). A metodologia utilizada nesta planilha procurou atender a uma dificuldade básica do grupo em se expressar de forma escrita, simplificando a forma de anotação e utilizando figuras representando cada item produzido. Foram considerados apenas os produtos de fabricação diária que representam o maior movimento de vendas. Os demais produtos, pela pouca representatividade, continuam sendo anotados no caderno.

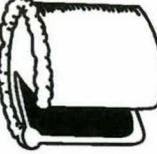
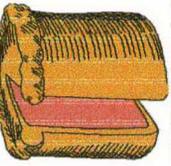
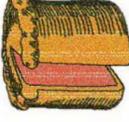
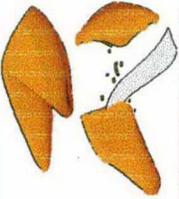
A idéia de trabalhar apenas com alguns produtos é de buscar o desenvolvimento da organização baseado na certeza, ou seja, antes de buscar alternativas e investir em diversificação de produtos é importante conhecer e desenvolver os produtos que atualmente representam a força de vendas da Padaria.

Em um segundo momento, pela desorganização das receitas encontradas, sugeriu-se a uniformização destas tornando-as fiéis a prática da produção, já que servirão de base para o levantamento dos custos. Deve ser criada ainda uma pasta única de receitas de utilização da Padaria.

Outro aspecto importante a ser considerado pela organização diz respeito a remuneração da mão-de-obra. A forma realizada atualmente não possui critérios definidos e está baseada em um cenário passado, onde a Padaria vivia um momento de subsídio de suas atividades. Atualmente com a necessidade de pagar os fatores de produção, destinar 80% da Receita Total Bruta à remuneração da mão-de-obra, implica supor que 20% do valor auferido seria suficiente para os demais custos da Padaria¹¹. Com o levantamento dos custos realizado e as informações das receitas percebe-se que 20% do valor arrecadado não são suficientes e insistir nesta política pode ocasionar a falência da Padaria.

¹¹ Por ser uma entidade sem fins lucrativos 100% de seus recursos são utilizados na manutenção de suas atividades e cumprimento de seus objetivos, não existindo reservas ou destinação para lucro ou pagamento de dividendos.

Quadro 16 – Controle da produção diária

CONTROLE DA PRODUÇÃO DIÁRIA					MÊS	
						
DIA	FORMA	CUCA GRANDE	CUCA PEQUENA	NEGA MALUCA GRANDE	NEGA MALUCA PEQUENA	BOLACHA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
(...)						
31						

Sugere-se que a Padaria estabeleça um salário a ser pago a seus trabalhadores independente do movimento mensal de suas vendas. Para o cálculo dos custos foi considerado um salário de R\$ 230,00 (duzentos e trinta reais), valor base da categoria. A proposta é que este valor seja atingido a medida em que a organização equilibre seus custos com suas receitas, ou seja, utilizando o controle dos custos a Padaria sabe quanto precisa despendar para insumos, mão-de-obra, manutenção e demais itens.

Os fatores essenciais de produção, como insumos e mão-de-obra, devem ter prioridade de pagamento. Destes dois, a organização tem controle apenas sobre a mão-de-obra, já que o preço dos insumos é determinado pelo mercado. Assim sugere-se que a Padaria priorize a compra dos materiais necessários à produção e equilibre o valor do salário de acordo com sua receita até que atinja o nível de salário desejado.

Como a Padaria não possui fins lucrativos e seu objetivo primeiro é gerar renda aos participantes da Cooperativa, propõem-se para o controle dos custo *versus* receita e para a distribuição de toda a renda excedente (participação nos lucros), a elaboração, a cada período, de um demonstrativo dos lucros auferidos (Balancete Simplificado), conforme modelo do Quadro 17, e somente neste momento realize a distribuição da parcela devida a cada trabalhador. A sugestão é que este repasse seja realizado no máximo duas vezes ao ano.

Como exemplo do preenchimento do Balancete Simplificado realizou-se os cálculos para o mês de junho, utilizando-se os dados dos quadros anteriores.

Quadro 17 – Balancete simplificado

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Total Semestre
(+) Receita de vendas						1.057,70	
(+) Receitas de aplicação financeira						0,00	
(+) Outras receitas						0,00	
(=) Receita total bruta						1.057,70	
(-) Custo dos produtos fabricados						1.782,07	
(-) Tributação financeira (CPMF, IOF)						0,00	
(-) Outros gastos						0,00	
(=) Receita total líquida						- 725,00	
(+/-) Ganhos ou perdas financeiras						0,00	
(=) Lucro/prejuízo do período						-725,00	

O valor da receita de vendas do mês de junho foi obtido com base no Quadro 8, sendo que os custos estão baseados na proposta realizada e incluem os valores que devem ser considerados na administração do negócio. A importância deste exemplo é para alertar que com a necessidade de remunerar os fatores de produção a Padaria estaria apresentando um quadro de prejuízo. Lembra-se que o pagamento destes fatores deve acontecer a medida em que as receitas atinjam um nível suficiente para o equilíbrio da situação financeira.

Uma forma de se controlar os valores a serem lançados no Balancete Simplificado é a adoção do livro caixa (Anexo 1 – p. 101) que deve ser preenchido diariamente lançando-se toda a movimentação de dinheiro existente.

A utilização deste sistema implica no abandono da forma de remuneração e dos controles que são realizados hoje.

Desta maneira os trabalhadores terão uma estabilidade mensal em relação as suas receitas e a organização poderá programar semestralmente seus investimentos, análise dos resultados, determinar uma política de participação nos resultados, estabelecer metas para o próximo semestre, enfim terá informações para corrigir os rumos da Padaria.

Outro aspecto importante verificado na Padaria é o controle dos insumos consumidos na produção. Com base nas receitas e no histórico dos produtos produzidos é possível programar o consumo de matéria prima. Com as informações das receitas é pode-se saber quanto de cada insumo é consumido na fabricação de cada unidade de produto. Através do histórico dos produtos fabricados, obtido na planilha de produção diária (Quadro 16), elabora-se a média dos produtos fabricados no mês. O valor médio produzido no mês multiplicado pela quantidade de insumos necessária à fabricação de cada produto determinará a quantidade a ser comprada de cada insumo.

Com essa informação a Padaria pode estabelecer contato com três ou quatro fornecedores e elaborar um quadro de controle mensal dos preços dos insumos, conforme Quadro 18, podendo decidir com mais segurança sobre as suas compras.

Quadro 18 – Controle mensal dos preços dos insumos

Insumo	FORNECEDORES			
	A	B	C	D
Trigo				
Açúcar				
Fermento				
(...)				

O fato de trabalhar com fornecedores fixos resulta numa melhor relação com estes aumentando o poder de negociação da Padaria que poderá optar por uma melhor forma de fornecimento, seja através de depósito antecipado, onde paga-se um valor ao fornecedor que será convertido em mercadoria e fornecido conforme a necessidade de consumo, ou entrega antecipada da mercadoria com prazo para o pagamento, ou outra forma oferecida pelo mercado.

Para auxiliar nesta tomada de decisão e contribuir com as deficiências apresentadas no item liquidez¹², a organização deve utilizar as informações do livro caixa (foi proposto anteriormente que se adote um).

O fluxo diário determina a liquidez, ou seja, a capacidade da organização em pagar seus compromissos, conseqüentemente permite escolher a melhor forma de utilização de seus recursos. Por exemplo, para os gastos do dia-a-dia, considerando-se fornecedores fixos, pode-se realizar a despesa conforme a necessidade e o pagamento desta a cada semana ou a cada 15 dias, dependendo da programação do caixa.

Também verificou-se a necessidade de uma organização na despensa. Os materiais deveriam ser agrupados por tipo de produto: consumo, embalagem, etc. Propõem-se ainda uma separação dos produtos estocados e dos produtos que estão em uso. Por exemplo, as embalagens de trigo (50Kg), devem estar estocadas de maneira agrupada em uma única prateleira, no entanto, a embalagem aberta poderá ser armazenada em um espaço destinado aos produtos que estão em uso, preferencialmente em embalagens plásticas fechadas, permitindo uma maior higiene.

Este procedimento permite um controle visual do estoque onde a última ou a penúltima embalagem de um determinado produto, colocada em uso, indica a necessidade de se realizar um novo pedido.

A programação das compras e o indicativo da sua necessidade, permitem à organização determinar uma política de compras. Esta política deve atender as necessidades da produção, respeitando os prazos de consumo dos insumos e de reposição do estoque. Uma política de compras permite ainda que a padaria procure o menor preço, evitando as compras no dia a dia que geralmente implica em pagar mais caro pelo produto adquirido individualmente.

Comprar pelo melhor preço significa diminuir os custos da Padaria e conseqüentemente aumentar sua margem de ganho. Outro fator importante para se atingir um retorno maior é o aumento das receitas.

¹² Ver item 4.3.2 na página 72.

Um forma possível de aumentar as receitas, considerando-se o quadro atual da organização, é procurar expandir as vendas dos produtos que já são fabricados na padaria. A alternativa que surge a curto prazo é desenvolver um trabalho junto a distribuidores.

Na comunidade em questão, existem vários pontos como mini mercados e armazéns, por exemplo, que são postos de vendas de pães. Atualmente estes locais possuem outros fornecedores de pães e leite. A idéia é visitar estes estabelecimentos e oferecer os produtos da cooperativa.

Estas vendas representariam um volume grande para um único cliente e uma estabilidade no movimento da padaria, já que estes locais possuem uma clientela formada, a ser verificada em cada estabelecimento. A proposta é de procurar, inicialmente, um ou dois distribuidores no máximo a fim de que a organização adquira experiência e busque se estruturar aos poucos para poder gradativamente aumentar o número de distribuidores.

Este tipo de fornecimento exige comprometimento e responsabilidade, atender prazos e quantidades contratadas, flexibilidade e diversificação do fornecimento, como por exemplo, fornecer pães aos domingos e conseguir distribuição de leite. É mais fácil caminhar devagar e atingir o mercado gradativamente, do que perder um cliente por falta de estrutura e tentar depois reconquistá-lo.

As propostas que agora se seguem buscam o desenvolvimento da padaria e envolvem mudança de conceitos atuais e pequenos investimentos. Considerando-se a realidade da organização e todas a suas limitações, propõem-se, que mesmo não sendo viáveis no prazo imediato, estas propostas sejam metas a serem consideradas na administração da Padaria.

Em primeiro lugar, e talvez o ponto mais simples, é continuar a desenvolver a especialização das funções. O negócio Padaria exige uma uniformidade nos produtos fabricados, e mesmo com a padronização das receitas, como já foi sugerido, a forma de trabalhar de cada indivíduo pode determinar diferenças nos produtos. A especialização das funções deve buscar o desenvolvimento de cada trabalhador em sua tarefa.

Este ponto permite ainda uma estruturação da Padaria a fim de atender um possível aumento de sua demanda. A administração pode controlar individualmente seus trabalhadores baseada nos resultados alcançados pela Padaria. Permite ainda, quando for o caso de aumento do quadro de trabalhadores, buscar no mercado pessoas com perfil específico para desenvolver a função que se deseja.

Outra forma de buscar o desenvolvimento da Padaria e incentivar a padronização dos trabalhos é investir em treinamento e aperfeiçoamento. Durante a elaboração deste estudo foi realizado, pelos trabalhadores da Padaria, uma visita a Padaria do Supermercado Angeloni da Beira Mar, considerada modelo no estado. Atividades como estas podem ser complementadas com treinamentos internos.

A administração deve programar dias específicos para transmitir aos seus trabalhadores propostas de melhorias, rever a forma como são executadas as receitas, rever os processos de controle, como a planilha de controle da produção, organização da despensa e todos os assuntos inerentes à Padaria. Quando possível, a Padaria deve ainda procurar treinamento como o que foi oferecido pelo SENAC / SENAI, no início de suas atividades.

É importante que a Padaria desenvolva uma identidade própria. Não é o Sr. Antônio que vende os pães ou a D. Santa que os produz e sim a Cooperativa de Doces e Salgados do Grupo de Mulheres do Morro da Penitenciária.

Complementando a qualificação profissional de seus trabalhadores a Padaria deve buscar o aumento de produtividade através da melhoria das condições físicas de trabalho. Como foi apresentado nas variáveis sociais a Padaria oferece condições para a fabricação de seus produtos, no entanto, pode-se afirmar que estas condições possibilitam o desenvolvimento das atividades, mas não servem como fonte de estímulo aos trabalhadores. Uma melhor produtividade não precisa ser incentivada apenas com treinamentos e oferta de salário. É importante que o trabalhador se sinta bem em seu ambiente de trabalho.

Alem do fator motivacional as condições físicas devem facilitar o processo produtivo, preservar a saúde e integridade de seus trabalhadores, promover maior higiene, etc.

Como alternativas para melhoria do arranjo físico sugere-se primeiramente a colocação de uma divisória entre a área produtiva e a área administrativa/vendas (ver Quadro 6). A colocação de uma parede ou de um móvel que separe estas duas áreas é importante para limitar o acesso ao espaço onde são manipulados os produtos. Só deve ser permitido o acesso aos trabalhadores da produção que estão em seu horário de trabalho. Este procedimento preserva a área de produção, facilitando a manutenção da higiene e da qualidade dos produtos elaborados.

Outro fator importante é reorganizar a distribuição dos equipamentos de produção (*lay out*). A posição dos equipamentos deve obedecer uma seqüência de uso, permitindo um menor esforço na passagem do produto em elaboração de um equipamento para o outro.

Além dos benefícios diretos das propostas de melhoria do arranjo físico, considera-se que uma boa distribuição do ambiente, os cuidados visíveis com a preservação da higiene, a padronização dos uniformes, contribuem para a melhoria da imagem da organização, entendida pelos seus clientes, colaboradores, visitantes, etc. Talvez, tão importante quanto ter qualidade seja parecer ter qualidade.

As propostas apresentadas não tem a pretensão de solucionar todos os problemas da organização, mas sim oferecer alternativas que possam dar subsídios à administração da Padaria, para conhecer e controlar o seu negócio. A administração, “tendo a organização nas mãos”, poderá mais facilmente decidir sobre as ações a serem executadas.

É importante salientar que as alternativas sugeridas não devem ser entendidas separadamente, mas como um conjunto de soluções que busca o desenvolvimento da organização. Esta visão sistêmica das propostas é muito importante para a execução de cada ação pretendida e para que se tenha, na hora da implementação, cuidado e paciência com a forma de execução. As atitudes devem ser tomadas de maneira a evitar qualquer tipo de barreira ou resistência a sua implementação.

Por último, cabe lembrar que estas propostas, se não forem viáveis no curto prazo, devem servir, assim como outras alternativas de melhoria, como metas a serem cumpridas. É importante, que aliada a visão sistêmica, a organização tenha esta visão de

futuro do negócio, o que se pretende atingir, de que maneira, em quanto tempo, ou seja, que a organização busque planejar os seus rumos baseada em dados e informações concretas e nas reais possibilidades do seu negócio – Padaria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor da economia se apresenta como uma forma de transformar a realidade social, cuja solução foge do alcance do setor público e privado (primeiro e segundo setor, respectivamente). É uma via alternativa entre os dois setores que se preocupa com os interesses da coletividade e do bem estar social de seus cidadãos.

A evolução do Terceiro Setor, no período da década de 70 até os dias atuais, traz uma preocupação com o fortalecimento da sociedade-civil e da cidadania e, mais recentemente, com a qualificação profissional para atuar nesta área.

Em um mercado com tantos profissionais competindo em todas áreas, abre-se um novo horizonte para os Administradores. O Terceiro Setor necessita de profissionais da Administração, assim como de outras áreas, capacitados para fazer com que essas entidades se tornem mais eficientes do que os outros setores da economia, pois seus objetivos são muito mais abrangentes e relacionados com o desenvolvimento da sociedade. A título de exemplo, no setor privado uma má administração pode diminuir a produção de algum produto e no Terceiro Setor uma administração ineficiente pode deixar de salvar a vida de algum cidadão.

Sendo assim, para os acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina surge uma nova oportunidade de ingresso no mercado de trabalho que era ocupado, em sua grande maioria, por pessoas que pretendiam fazer somente caridades. A grande questão é que nem só de caridades sobrevivem as entidades do Terceiro Setor. Precisam também de aplicação de habilidades específicas seja para captar recursos, realizar trabalhos em equipes, fazer marketing nessa área, cumprir prazos ou ter diplomacia nas relações humanas, para que se possa garantir a perenidade dessas organizações no mercado.

Sem dúvida os maiores retornos dos estudos universitários dirigem-se às instituições públicas e, principalmente, privadas. Trabalhar contribuindo com a readaptação dos indivíduos excluídos da sociedade, por motivos que fogem ao nosso alcance, pode ser muito mais realizador e nem tão menos rentável do que atuar em

outras áreas. Basta acompanhar os artigos que vem sendo publicados nos mais diversos meios de comunicação para comprovar que já existe uma demanda de executivos migrando para o trabalho com entidades do Terceiro Setor, seja para realizar-se profissionalmente ou para contribuir com o desenvolvimento das sociedades civis.

O estudo realizado na Cooperativa de Doces e Salgados do Grupo de Mulheres da Casa da Criança – Padaria, localizada na comunidade do Morro da Penitenciária teve como principais objetivos realizar análise das variáveis sociais e econômicas que interferem na administração das suas atividades.

Com relação as variáveis sociais, ou aquelas que têm como preocupação buscar a satisfação do homem na realização de suas atividades, observa-se que a organização possui dificuldades na administração de seu pessoal. Com uma mão-de-obra pouco qualificada todas as questões inerentes a produção, controles, especialização das funções (contingente), estímulos pessoais, ficam difíceis de serem trabalhadas, principalmente se for considerado a falta de treinamento e de motivação.

Mesmo com as sugestões propostas durante a realização deste estudo, verifica-se uma dificuldade em se obter a participação eficiente de todos os trabalhadores. Não existe uma cultura de preocupação com as questões administrativas, uma consciência da importância destes fatores sociais, e sim apenas com a questão econômica. A própria administração não exerce uma política de controle e de motivação para conseguir a participação de todos. Verificou-se que para implantação de qualquer mudança, principalmente de cultura e conceitos, é necessário um acompanhamento constante dos trabalhadores reforçando a importância e a necessidade das alterações.

A realização pessoal e profissional de trabalhadores não se atinge apenas com a perspectiva de uma melhor renda. Boas condições de trabalho, desenvolvimento pessoal, capacitação profissional devem ser estimulados na busca pelo melhor resultado. O trabalhador deve se sentir capaz de desenvolver suas funções não apenas na organização em que está inserido, mas ser preparado para participar do mercado consumidor de mão-de-obra como um todo.

Para tanto sugere-se uma maior atenção nas variáveis sociais. Soluções simples podem contribuir para o desenvolvimento do fator humano e suas relações com

a organização. As pessoas devem ser estimuladas através de treinamentos, conscientização da importância dos aspectos sociais, melhoria das condições de trabalho e ambiente físico. Devem ser adotados sistemas de controle dos processos e de cobrança dos trabalhadores. Todos devem ter consciência de suas funções e responsabilidades para que possam responder pelo seu trabalho.

Nas variáveis econômicas, apesar da preocupação com os aspectos financeiros, não existia na Padaria um controle sobre estes. Em relação as receitas e aos gastos não existia nenhuma informação confiável que mostrasse o quanto se produziu, o quanto se vendeu, quanto foi consumido de insumo, se houve sobras ou desperdícios, não existindo nem mesmo padrão na forma de anotação destas informações.

A liquidez da Padaria também esta comprometida, uma vez que a origem de seus recursos passa a ser limitada às receitas de suas vendas e praticamente todo este valor é destinado ao pagamento da mão-de-obra. Atualmente toda reserva de dinheiro está destinada para a compra de insumos, estando a organização sem capital para realização de investimentos ou para enfrentar qualquer dificuldade do mercado.

Outro fator que foi apresentado diz respeito a administração das questões econômicas. Sem formação nesta área a responsável pela administração da Padaria relatou sua dificuldade em estabelecer formas de controle e avaliação destes aspectos seja pela falta de técnica ou de padrões que auxiliassem a organização e registro das informações.

Para mudança do quadro caracterizado na Padaria foram realizadas propostas alternativas que visam aproximar a organização dos conceitos e técnicas praticadas na Ciência da Administração. Sugere-se a realização de controles que irão auxiliar na administração financeira da organização. Para a tomada de qualquer decisão é importante que se tenha informações seguras sobre a organização e o mercado.

Considerando-se a realidade da organização, sugere-se o controle dos custos reais de produção onde serão calculados os custos com insumos, pagamento da mão-de-obra, depreciação de máquinas, equipamentos e utensílios, manutenção e reserva para reposição de materiais. O custo com os insumos deve ser realizado pelas receitas dos produtos fabricados, pois representam uma informação segura sobre as quantidades

consumidas de cada insumo. Para tanto, é necessário que se tenha uma padronização das receitas utilizadas e um controle sobre as quantidades de cada produto produzidas no mês.

A remuneração da mão-de-obra também é um motivo de preocupação na administração dos custos da Padaria. Praticamente toda a receita é utilizada para remunerar a mão-de-obra. Propõem-se que seja determinado um valor fixo de salário para cada trabalhador e se busque um nível ideal de salário à partir do equilíbrio das receitas com os custos. Este equilíbrio pode ser medido no momento em que a organização possuir conhecimento do seu negócio. É importante saber quanto se produz e quanto se gasta para produzir.

Além das informações internas deve-se buscar um aumento das receitas e uma otimização dos custos. A administração dos custos não envolve só o cálculo destes, mas também o seu controle. Estabelecer parcerias com fornecedores e um acompanhamento dos preços dos insumos é de fundamental importância na busca por custos menores. É proposto ainda um formulário para o acompanhamento dos resultados da Padaria (Receitas X Gastos).

A preocupação foi apresentar sugestões que fossem viáveis a realidade encontrada, ou seja, soluções práticas de fácil compreensão e assimilação por parte das pessoas que trabalham na Padaria.

É importante saber que o sucesso da organização não depende apenas da utilização das propostas, mas principalmente do empenho e esforço das pessoas que trabalham na Padaria. Certamente muita contribuição ainda pode ser dada e a política de abertura e receptividade da Padaria para com os pesquisadores é uma porta para que outras pessoas continuem a contribuir com o desenvolvimento da entidade.

Para novas pesquisas recomenda-se uma análise da demanda local, investigando o potencial do mercado e a possibilidade de parcerias e contratos de fornecimento, um estudo do composto de marketing (preço, promoção, distribuição e produto), realizar um acompanhamento das propostas deste estudo e verificar o comportamento e a influência destas alterações na prática da Padaria e analisar

alternativas de divulgação da organização e fortalecimento de sua imagem na comunidade.

A aplicabilidade deste estudo na organização em questão preenche nossa expectativa de retribuição à sociedade. No entanto, não esgota nosso compromisso com o universo que nos cerca, pois o retorno que obtemos em trabalhos como este certamente é maior do que podemos dar com nossa modesta contribuição. Esta troca de experiências é que gera a força de ajuda mútua e permite concluir que esta via alternativa entre o público e o privado está sendo consolidada como um setor forte e estável da economia – o Terceiro Setor.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

ARAÚJO, Leonardo. ONG: por onde começar? *Gazeta Mercantil*, v. 78, n. 21516, p. D-2, 05/06 e 07 de fevereiro de 1999.

ARCHER, Stephen H., D'AMBROSIO, Charles A. *Administração financeira : teoria e aplicação*. 1 ed. São Paulo : Atlas, 1969.

BAYAMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 6, p. 119-126, nov./dez. 1997.

BRASIL. Lei no. 9790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público, institui e disciplina o termo de parceria, e dá outras providências.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo : Makron Books, 1992.

——— *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.

DALSASSO, Humberto. *Metodologia de análise empresarial*. Brasília : Thesaurus Editora de Sistemas Audiovisuais, 1985.

DULANY, Peggy. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais : processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3^o setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, p. 63-71, 1997.

ELLENRIEDER, Alberto R. von. et al. O que eles pensam sobre parceria. *Revista de Administração de Empresas*. RAE Light. São Paulo, p.31-39, jan./fev. 1995.

ETTINGER, Karl E. Direção e produtividade. *Administração racional de empresas*, v.1.

———. Glossário de direção, organização e administração. *Administração racional de empresas*, v. 12.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3^o setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, p. 25-33, 1997.

———. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro : Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2. ed. rev. e aumento. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986.

FRANK, Jársom. Nova lei substitui convênios por termos de parceria. *Gazeta Mercantil de Santa Catarina*, n. 21635, p. 6, 29 de julho de 1999.

HOFFSTATTER, Leila Suzana. *Projeto de geração de renda e gênero: cooperativa de doces e salgados do grupo de mulheres da casa da criança (Morro da Penitenciária)*. Florianópolis : UFSC, 1995.

<http://www.cogea.pucsp.br>

<http://fundaçãobradesco.org.br>

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. *Fundamentos da administração*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1989.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

LIPPI, Roberta. Terceiro setor espera retomar o crescimento. *Gazeta Mercantil*, v. 70, n. 21584, p. A-7, 18 de maio de 1999.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1997.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., JR. PIETRI, Pau H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo : Harbra, 1986.

MONTENEGRO, Thereza. *O que é ONG?* São Paulo : Brasiliense, 1994.

ONATE, Alberto Marcos. *Manual de administração*. Curitiba : Ed. Universidade Federal do Paraná, 1982.

RESENDE, Ênio. *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo : Summus, 1991.

ROCHA, Edgar Aquino. *Princípios de economia*. São Paulo : Companhia Editora Nacional, 1969.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais *versus* crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil, *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

SÁ, Fernanda Bornhausen. Uma amplitude maior para o terceiro setor. *Gazeta Mercantil*, v. 79, n. 21571, p. D-4, 29 de abril de 1999.

SCHLESINGER, Hugo. *Moderna enciclopédia de administração de empresas*. 1 ed. São Paulo : Editorial Ricla, 1972

STEPHEN, Frank. *Benefícios e serviços aos trabalhadores*. São Paulo : STS, 1992.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos*. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1990.

ANEXO

