

A CASA MÃE DE TODOS

Anna Danielle do Nascimento Granjeiro

Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Fundada em 04 de setembro de 1982 e sediada em Natal, Rio Grande do Norte, a Casa Mãe de Todos, é uma entidade civil sem fins lucrativos. Sua principal finalidade consiste em abrigar crianças carentes, desenvolvendo atividades de assistência social, médica, fisioterápica, enfermagem, psicológica, cultural e recreativa, além do fornecimento de medicamentos de rotina e alimentação.

O Casa vive de doações da população, de convênios com o estado e de mensalidades dos próprios associados.

É administrado por uma assembleia geral e uma diretoria, onde a diretoria é constituída por um Presidente, um Vice-Presidente, dois Secretários e um Tesoureiro.

A administração tem um mandato de 2 anos, sendo este um dos principais problemas enfrentados pelo Sr. Oscar Neto, membro da assembleia geral, pois a cada nova gestão o presidente introduz um novo modelo gerencial, trazendo consigo uma nova equipe, principalmente no que tange os profissionais de nível superior, como enfermeiros, nutricionistas, médicos, assistentes sociais e fisioterapeutas ocasionando um conjunto de demissão de profissionais já integrados e adaptados à rotina da Casa, prejudicando assim o clima da organização.

Um outro problema levantado pelo Sr. Oscar Neto é que com uma nova gestão ocorrem alterações nos salários dos colaboradores, deixando a folha de pagamento onerosa e desestimulando cada vez mais os funcionários não contemplados por este reajuste.

Diante de todos esses conflitos o Sr. Oscar Neto se questiona: até que ponto essas mudanças na gestão estão sendo adequadas para a Casa Mãe de Todos?

O membro da assembleia geral se preocupa, não apenas em prestar serviço para a sociedade, abrigando crianças em situações de miséria e dando-lhes uma oportunidade de um futuro melhor, como também, oferecer transparência na utilização dos recursos recebidos, ao realizar as prestações de contas seja para o governo, sócios e a sociedade em geral, mas como fazer isso?

A empresa

A Sra. Maria de Nazaré foi casada por 40 anos, mas não pôde realizar o seu sonho de ser mãe. Porém sempre que caminhava pelas ruas da cidade de Natal no bairro da Ribeira, e encontrava crianças mal vestidas, sujas e esfomeadas, sentia-se frustrada por não poder fazer nada diante daquele cenário trágico. Foi então que surgiu a ideia de, mesmo precariamente, oferecer ajuda àquelas crianças e suas famílias. Com o apoio de seu marido, diariamente, dona Mazé, como era conhecida, e mais tarde seria chamada de Mãe Mazé, ia ao bairro da Ribeira com uma panela de sopa cujos ingredientes eram recebidos de doações de seus parentes e vizinhos e distribuía esse alimento que por muitas vezes era o único prato de comida daquelas crianças.

Foi então que, no verão de 1977, seu marido e grande companheiro dessa missão veio a falecer deixando-a sozinha. Dona Mazé se lamentava todos os dias por não ter sido possível gerar um filho, que neste momento, seria sua companhia. Dona Mazé orava em sua humilde residência pedindo a Deus que lhe mostrasse os

caminhos e lhe desse força para continuar com aquela missão de levar amor e sustento aos que não podiam se manter.

Sentindo-se sozinha em seu lar, Dona Mazé a cada dia acolhia crianças de rua em sua residência, que mesmo pequena havia se tornado grande, após a morte de seu marido. Cada dia esse número aumentava e ela já não era chamada de Dona Mazé e sim de Mãe Mazé. Ela havia se tornado uma mãe para aquelas crianças dando-lhes amor, proteção e sustento.

Em menos de 5 anos, em 1982 o número de crianças que habitava sua casa totalizava em 35 e ela começou a perceber que sua pensão e as esporádicas doações de seus parentes e vizinhos já não eram suficientes para o sustento daquela casa. Foi quando por orientação do Sr. Oscar Neto, advogado e amigo da família que fez o inventário do seu falecido, sugeriu legalizar a situação destas crianças para que fosse possível ampliar sua fonte de renda, recebendo até subsídios do governo estadual, para os mantimentos.

O Sr. Oscar Neto estava sempre presente, pois via o esforço de manter aquela missão e percebia a necessidade de perpetuar aquele sonho de Mãe Mazé, já que constatava que o avançar da idade dela era um limitador para as tarefas diárias.

Naquele mesmo ano em 1982, formou-se uma assembleia geral, tendo como diretor o Sr. Oscar Neto, a pedido da própria Mãe Mazé que por ter consciência de sua idade já tão avançada depositou toda a sua confiança nele.

Desde o começo o estatuto previa que a administração seria formada pelos membros da Assembleia Geral, um Presidente, um Vice-Presidente, dois Secretários e dois Tesoureiros, que seriam desligados da função a cada período de 2 anos.

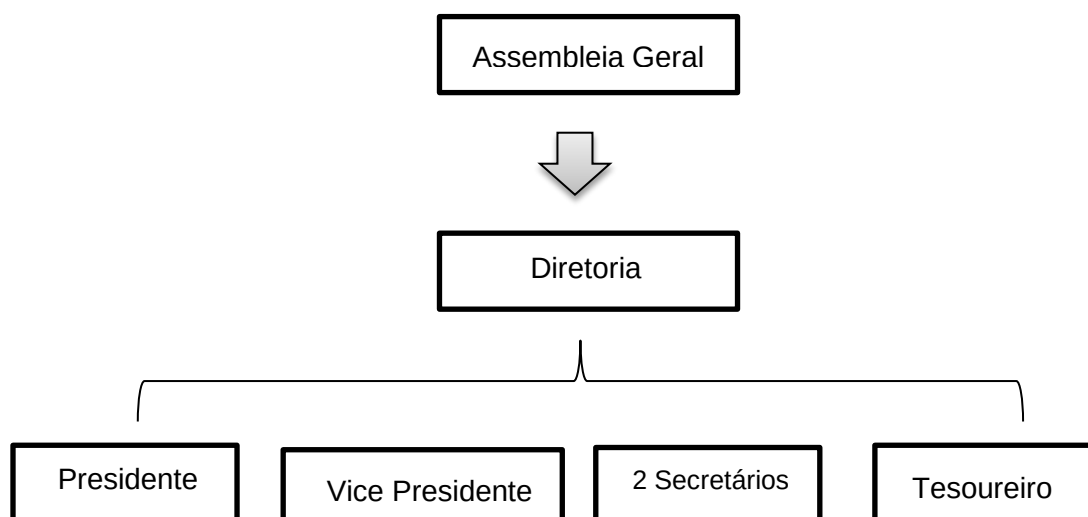
Seu corpo social tem um número ilimitado de sócios, e sua admissão se dá por proposta de um sócio devidamente aprovado pelo conselho.

São categorias dos sócios, os fundadores (os quais criaram e assinaram a ata de fundação), os efetivos (aqueles que contribuem com uma quantia mensal e apresentam uma efetiva participação das atividades do abrigo) e os cooperadores (aqueles que contribuem apenas financeiramente).

Está previsto em ata, no artigo 5º que as obrigações dos sócios são os de esforçarem-se sempre para progredir cada vez mais moralmente, colaborarem com a Diretoria para o progresso do abrigo, aceitar cargos para os quais sejam eleitos e pagar as mensalidades pontualmente.

Já a Diretoria, de acordo com o artigo 6º tem como atribuição elaborar e executar o programa social, cumprir os Estatutos e as resoluções da Assembleia Geral, escolher os diretores de departamentos, deliberar sobre as propostas para admissão de sócios e sobre a eliminação dos mesmos, organizar o orçamento anual do abrigo, elaborar e apresentar à Assembleia Geral o relatório anual, aprovar e por em execução os regimentos internos.

Ao Presidente, que é eleito a cada 2 anos, cabe a função de representar o abrigo ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente, assinar balancetes, contas, cheques e documentos relativos a operações bancárias, contratar e demitir funcionários.



DEMISSÕES

O ano de 2013 mal havia começado, mas o Sr. Oscar Neto já previa os inúmeros problemas que estava por enfrentar, o novo Presidente havia tomado posse no início do mês de Janeiro, e ele já estava esperando as prováveis mudanças que ocorreriam na Casa.

De sua residência recebeu a ligação da Enfermeira da instituição que ligou chorando: “Seu Oscar, o que foi que aconteceu? Fiz alguma coisa errada? Não estou entendendo por que fui demitida, só tenho esse emprego e meu marido está desempregado.”

Sr. Oscar nada pôde responder àquela senhora, pois não havia sido informado desse desligamento, pediu apenas para ela se acalmar e que iria ajudá-la a conseguir um novo emprego.

No mesmo instante o Sr. Oscar foi até a casa saber o que estaria acontecendo, convocou uma Assembleia Extraordinária para aquela tarde, mas enquanto esperava a hora da reunião começar, percebeu um clima tenso no ar, os funcionários estavam inquietos, aflitos, alguns vinham até ele perguntar se iriam perder o emprego. “A situação não estava nada boa”, pensou ele.

Na reunião, o Sr. Oscar quis saber os nomes das pessoas demitidas, e observou que o quadro de profissionais que tinham nível superior havia sido 80% trocado, o novo Presidente havia demitido os funcionários que estavam no abrigo há 2 anos e admitido novas pessoas.

Ao ser questionado sobre essa troca, o Sr. Ivo Holanda, Presidente, respondeu: “são pessoas de minha confiança, as que estavam no cargo não me inspiravam credibilidade, por isso resolvi trocá-las e trazer gente minha, profissionais que dos quais conheço o trabalho e aprovo”.

REAJUSTE

As mudanças ocorridas não foram apenas no quadro de colaboradores, na reunião o Sr. Oscar soube ainda que haveria mudanças nos salários de alguns funcionários.

“O salário da médica está desatualizado, vou dar um reajuste a ela de 100%, afinal de contas ela tinha um bom emprego quando a chamei para assumir esse cargo no abrigo”, disse o novo Presidente, e completou: “Vou dar uma gratificação à Enfermeira e a Nutricionista, e a gratificação que as cozinheiras tinham vou tirar, pois não acho necessário elas ganharem mais que o mercado”.

O Sr. Oscar perguntou ao restante da Diretoria o que achavam dessa mudança, mas ao contrário do que ele imaginava, todos concordaram com as alterações, apoiaram o Presidente e ainda o elogiaram por causa dos novos profissionais que ele trouxera para a Casa.

Sem ter mais o que fazer, o Sr. Oscar pôs fim a reunião, mas não ficou satisfeito com o que estava acontecendo, pois sabia que tinha que tomar uma atitude para manter o abrigo com estabilidade em seu quadro de colaboradores. A dúvida era: fazer o quê?

CLIMA DA CASA

No mês de fevereiro, o clima na Casa estava insustentável, os funcionários tinham acabado de receber o primeiro salário após as modificações realizadas pelo novo Presidente e os comentários estavam tomando proporções graves, com

ameaças inclusive de que os funcionários iriam ao Ministério do Trabalho denunciar o abrigo.

“Isso é um absurdo”, disse Dona Estela, cozinheira do abrigo há 5 anos. “Foi tirado de meu salário minha gratificação que Dona Fátima, antiga Presidente, tinha me dado, isso não vai ficar assim, vou agora no Sindicato”, finalizou ela.

O descontentamento salarial dos funcionários que desempenhavam funções mais operacionais era geral, só não atingiu os colaboradores de nível superior, pois estes foram bastante beneficiados com as mudanças.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Os Órgãos Públicos e com Fins Sociais, possuem uma estrutura diferenciada em sua gestão, que por certas vezes reflete no clima e na satisfação dos colaboradores.

Esse é um caso real, da Casa Mãe de Todos que abriga crianças em situação de miséria oferecendo-lhes sustento, educação e saúde. As informações foram obtidas através de testemunho e relatos dos colaboradores da Casa.

Os dados primários foram obtidos através de testemunho e relatos dos colaboradores da Casa. Visando a proteção das pessoas envolvidas os nomes das pessoas, bem como o nome da Casa e datas foram trocados.

O caso pode ser aplicado nos cursos de Graduação, nas disciplinas de Ética como também os cursos de Especialização, Pós-Graduação e MBA's para explicar questões acerca do Clima Organizacional e Remuneração.

Objetivos de Aprendizagem

O caso gera uma reflexão sobre a estrutura de gestão de Órgãos Públicos e com Fins Sociais e o impacto que essa estrutura reflete no clima e na satisfação dos colaboradores.

Além disso, o caso pode desenvolver nos participantes outros objetivos: gerar discussões e orientações vinculadas à conduta ética das mudanças de gestão.

A compreensão da importância de normas, procedimentos a serem aprovados em Assembleia visando uma padronização de conduta para os gestores também é um ponto importante a ser discutido a partir do caso.

Fontes dos Dados

Esse caso relata uma situação real e atual. Desde o ano de 1984 e até o presente, em 2013 ainda pode ser observado na Casa Mãe de Todos as situações retratadas. Os dados primários foram obtidos através de testemunho e relatos dos colaboradores da Casa. Visando a proteção das pessoas envolvidas os nomes das pessoas, bem como o nome da Casa e datas foram trocados.

Sugestão para Discussão do Caso

Esse caso pode ser aplicado nos cursos de Graduação, nas disciplinas de Ética, no cursos de Especialização, Pós-Graduação e MBA's dirigindo o assunto para questão de Clima Organizacional, Motivação no trabalho e Remuneração.

O professor deverá iniciar o assunto explicando sobre normas, conduta, ética dos gestores, após esse momento deverá ser aplicado a leitura individual do caso em

30 minutos. Posteriormente o professor deverá dar início a discussão sobre o assunto, questionando quais alternativas seriam possíveis para solucionar o problema levantado. Por fim, o professor deverá fazer um resumo baseando-se na Literatura existente sobre o assunto.

Questões para Discussão

1. Como você vê a postura do Gestor em demitir os funcionários da gestão anterior?
2. Como você vê o impacto dessa decisão no clima da organização?
3. Como você vê a postura ética dos gestores?
4. Qual atitude você tomaria se estivesse no lugar do Sr. Oscar Neto diante das mudanças na gestão da Casa Mãe de Todos?
5. Como você percebe a ausência e as implicações de Normas e Procedimentos de Conduta na Casa Mãe de Todos?

Análise do caso

O caso deve ser analisado seguindo o pensamento do Presidente da Assembleia Geral em querer oferecer transparência à sociedade, governo e aos próprios funcionários. É indispensável a ética nesse tipo de organização, para evitar custos com escândalos, perda da confiança da sociedade e fornecedores, como também evitar a desmotivação por parte dos funcionários.

Segundo Nash (1993), empresas preocupadas com padrões de conduta ética em seu relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e governantes, ganham a confiança de seus clientes e melhoram o desempenho dos funcionários.

Reforçando esse entendimento, Tansey(1995), relata que assim como qualquer comportamento ou cultura adotada pela empresa, a postura ética deve vir da alta administração, ou seja, é a direção quem deve dar exemplo aos seus colaboradores.

Essas questões só serão possíveis de se concretizarem quando a empresa adotar em Assembleia Geral a criação de Normas de Condutas e Procedimentos com uma política clara de Administração de Cargos e Salários considerando a relatividade interna, onde cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função, considerando também a situação de mercado em que os salários seriam estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidade semelhante, além de considerar o equilíbrio orçamentário da empresa. A partir daí, deixará de existir reajustes salariais ou alterações nas gratificações de forma aleatória.

Desse forma, resolvendo as questões salariais o principal problema que gera desmotivação no trabalho na Casa estará resolvido. Chiavenato (2000) observa: “Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável (dinheiro), o homem é capaz de empenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida”, vindo a confirmar que o salário é um dos principais fatores que causam a motivação no trabalho.

No caso das demissões para admissões de funcionários que são da confiança do novo Presidente, deveria fazer parte também de Manual de Procedimentos, já que demitir um funcionário é algo oneroso, pois houve um investimento nele seja com treinamentos ou até mesmo de tempo para ele absorver a cultura da Casa. A demissão deveria ainda, partir de seu chefe imediato que acompanha seu colaborador avaliando seu desempenho ao executar suas tarefas, pontualidade, bom comportamento, trabalho em equipe.

As admissões, que também deveriam constar no Manual de Procedimentos, deveriam ser realizadas a partir de uma minuciosa descrição do cargo, devendo os candidatos pré-selecionados passar por uma entrevista de seleção com o responsável

pelo Recursos Humanos, prova de aptidões com o chefe do setor para o qual irá trabalhar e poderá também ser realizado um teste de personalidade com uma psicóloga.

Por fim, para melhorar o Clima Organizacional, a Casa deveria adotar um Plano de Cargos e Salários, uma vez que este sendo bem elaborado pode ser tornar um diferencial dentro da organização servindo para motivar os funcionários e proporcionar à Casa um controle do valor pago a cada colaborador na realização de seu trabalho. De acordo com Werther e Davis (2005), quando a remuneração é feita corretamente, os colaboradores têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais.