

Alexandra Carla Aguiar Antunes Soares

**DESAFIOS GERENCIAIS DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE BELO
HORIZONTE NA PERCEPÇÃO DE SEUS GERENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Organização e estratégia

Área de concentração: Relações de Poder Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte
2008

S676d Soares, Alexandra Carla Aguiar Antunes
Desafios gerenciais de organizações de terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes. / Alexandra Carla Aguiar Antunes – Belo Horizonte: FNH, 2008.

178 f.

Orientadora: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Terceiro setor. 2. Terceiro setor – Administração.
3. Terceiro setor – Modelo de gestão. 4. Gerentes (Terceiro setor). I. Alexandra Carla Aguiar Antunes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.048

Dedico a minha **“FAMÍLIA REAL”**-Maria Carolina e Rogério.

AGRADECIMENTO

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

À minha orientadora Professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

RESUMO

Este estudo objetiva identificar e analisar, na percepção dos seus gerentes, os desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, segundo o modelo de análise de gestão proposto por Reed (1997). A pesquisa tornou-se relevante diante do crescimento do Terceiro Setor no cenário brasileiro e das transformações exigidas e ocorridas nos processos gerenciais e no âmbito de atuação dessas instituições. Os procedimentos metodológicos usados foram de caráter qualitativo, com a utilização da entrevista estruturada como método de coleta de dados. O recorte adotado privilegiou o campo da gestão que emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor. A amostra foi composta de 20 gerentes, sendo 12 mulheres e 08 homens, com no mínimo 03 anos de trabalho efetivo no cargo gerencial das diversas áreas de atuação de organizações do Terceiro Setor localizadas no município de Belo Horizonte. Os desafios enfrentados por essas organizações, na percepção dos gerentes entrevistados, predominam na perspectiva técnica (REED, 1997), com a captação e manutenção de recursos financeiros e humanos, a legislação, a tributação, dentre outros. Enquadra-se, na análise da perspectiva política, a gestão de parcerias, as fontes financiadoras e as questões políticas pelo fato de os relacionamentos entre os *stakeholders* estarem em processo constante de reelaboração, confirmando o lugar de destaque no Terceiro Setor em relação aos outros setores. Representada pelo desafio de gerenciamento dos voluntários, percebe-se que a perspectiva crítica ainda está encoberta, começando lentamente a revelar-se na análise da gestão do setor, apesar de configurar-se em uma das questões de análise mais importantes, por se referir aos mecanismos de controle usados pelas organizações de um modo geral. Por compreender que a perspectiva praxeológica, proposta por Reed (1997) integra os níveis de análise organizacional (técnica), institucional (política), e comportamental (crítica), constata-se que o desafio vencer desafios diariamente aponta para uma concepção mais realista, flexível e integrada da realidade do Terceiro Setor. Os resultados confirmam que a gestão do setor está em processo acelerado de profissionalização e que, para sua efetividade e consolidação, é indispensável que os gestores conheçam e dominem as atividades técnicas, políticas, críticas e que a gestão seja concebida e idealizada na perspectiva praxeológica, já que o campo gerencial do Terceiro Setor revelou-se uma prática social consolidada.

Palavras chave: Terceiro Setor, modelo de gestão, gerência, gerente, desafios, profissionalização.

ABSTRACT

This study aims at to identify and to analyze, in your managers' perception, the managerial challenges of organizations of the Third Section of Belo Horizonte, in the perspectives technique, politics, critic and praxeológica, according to the administration model proposed by Reed (1997). The research became important before the growth of the Third Section in the Brazilian scenery and of the demanded transformations and happened in the managerial processes and in the ambit of performance of those institutions. The used methodological procedures were of qualitative character, with the use of the interview structured as method of collection of data. The adopted cutting privileged the field of the administration that emerges as one of the largest challenges lived by the organizations of the Third Section. The sample was composed of 20 managers, being 12 women and 8 men, with at least 03 years of effective work in the position in the several areas of performance of organizations of the Third Section located in the municipal district of Belo Horizonte. The challenges faced by those organizations, in the interviewed managers' perception, they prevail in the technical perspective (REED, 1997), with the reception and maintenance of financial and human resources, the legislation, the taxation, among others. It is framed, in the analysis of the political perspective, the administration of partnerships, the sources funders and the political subjects for the fact of the relationships among the stakeholders be in constant process of redesigning, confirming the prominence place in the Third Section in relation to the other sections. Represented by the challenge of the volunteers' administration, it is noticed that the critical perspective is still hidden, beginning slowly to reveal in the analysis of the administration of the section, in spite of configuring in one of the more important analysis subjects, for referring to the control mechanisms used by the organizations in a general way. For understanding that the perspective praxeológica, proposed by Reed (1997) it integrates the levels of analysis organizational (technique), institutional (politics), and behavioral (critic), it is verified that your challenges move forward for a conception more realistic, flexible and integrated of the reality of the Third Section. The results confirm that the administration of the section is in accelerated process of professionalization and that, for your effectiveness and consolidation, it is indispensable that the managers know and dominate the technical activities, politics, critics and that the administration is become pregnant and idealized in the perspective praxeológica, since the managerial field of the Third Section was revealed a consolidated social practice.

Words key: Third Section, management model, challenges, professionalization.

Lista de Abreviaturas e Siglas

AMEIS – Associação Mineira de Promoção das Empresas de Interesse Social

CAOTS - Centro de Apoio ao Terceiro Setor

CEMPRE – Cadastro Central de Empresas

COPINI – Classification of the Purpose of Non-Profit Institutions Serving Households

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONGs – Organizações não-governamentais

OS – Organizações sociais

OSCIP – Organizações da sociedade civil de interesse público

OSCS - Organizações da sociedade civil

PUC – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UNI-BH – Centro Universitário de Belo Horizonte

UNIFENAS - Universidade de Alfenas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas gerenciais	33
Quadro 2 – Características das organizações do Terceiro Setor	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas de atuações das organizações do Terceiro Setor pesquisado.....	..54
Tabela 2- Demonstração quantitativa dos sujeitos pesquisados55
Tabela 3 – Número de pessoas atendidas das organizações pesquisadas60
Tabela 4 - Tempo de funcionamento das organizações pesquisadas60
Tabela 5- Fontes financiadoras das organizações pesquisadas61
Tabela 6- Número de empregados das organizações pesquisadas62
Tabela 7- Acompanhamento do resultado desempenhado pelas organizações63
Tabela 8- Faixa etária dos gerentes das organizações pesquisadas.....	..64
Tabela 9 - Formação acadêmica dos gerentes pesquisados.....	..65
Tabela 10 - Funções exercidas pelos gerentes pesquisados.....	..66
Tabela 11 – O significado de ser gerente em organizações do Terceiro Setor pesquisado72
Tabela 12- Requisitos necessários aos gestores de organizações do Terceiro Setor pesquisado.....	..77
Tabela 13 - Papéis desempenhados pelo gerente do Terceiro Setor pesquisado.....	..81
Tabela 14 – Fontes de prazer de ser gerente em organizações do Terceiro Setor pesquisado86
Tabela 15 – Fontes de frustração de ser gerente em organizações do Terceiro Setor pesquisado.....	..88
Tabela 16 – Fontes de suporte às atividades gerenciais de organizações do Terceiro Setor pesquisado.....	..92
Tabela 17- Atividades desempenhadas pelos gerentes pesquisados.....	..95
Tabela 18 - Modelo de Gestão praticado nas organizações pesquisadas.....	..98
Tabela 19 - Facilidades na prática do gerente do Terceiro Setor pesquisado.....	107
Tabela 20 - Dificuldades no exercício do gerente do Terceiro Setor pesquisado.....	109
Tabela 21 - Fatores influenciadores da postura gerencial dos gerentes pesquisados.....	112
Tabela 22 – Particularidades do campo gerencial do Terceiro Setor pesquisado.....	114
Tabela 23 – Características que deve ter um modelo de gestão de organizações do Terceiro Setor	118
Tabela 24 – Busca de orientação profissional para prática gerencial.....	125
Tabela 25 - Desafios gerenciais das organizações do Terceiro Setor pesquisado.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Escolaridade dos gerentes.....	65
Gráfico 2- Tempo de atuação no cargo gerencial	67
Gráfico 3 - <i>Stakeholders</i> internos	104
Gráfico 4 – <i>Stakeholders</i> externos	105
Gráfico 5 – Evolução da função gerencial	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema e justificativa.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.3 Estrutura da dissertação.....	18
2 A FUNÇÃO GERENCIAL E A PRÁTICA SOCIAL	20
2.1 Modelos de gestão	20
2.2 A função gerencial e seus enfoques teóricos	22
2.2.1 As perspectivas do modelo de análise gerencial de REED (1997)	26
2.2.1.1 A gestão como prática social	30
2.2.1.2 O trabalho gerencial na prática social	34
3 TERCEIRO SETOR	37
3.1 Terceiro Setor: uma definição	37
3.2 Terceiro Setor: a gerência	42
3.2.3 Terceiro Setor: os desafios gerenciais	44
3.2.4 Terceiro Setor: o gerente	49
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1 Método.....	51
4.2 Universo	52
4.3 Grupo de gerentes pesquisado.....	55
4.4 Coleta de dados.....	55
4.5 Análise dos dados.....	57
4.6 Limitações.....	58
5 O TERCEIRO SETOR NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES	59
5.1 Apresentação das organizações pesquisadas	59
5.2 Perfil dos sujeitos pesquisado	64
5.3 O conceito de Organizações do Terceiro Setor na percepção de seus gerentes	68
6 A FUNÇÃO GERENCIAL NO TERCEIRO SETOR.....	71
6.1 O significado de ser gerente no Terceiro Setor	71
6.2 Requisitos necessários a um gerente do Terceiro Setor	62
6.3 Papéis desempenhados pelos gerentes do Terceiro Setor	80

6.4	Prazer e frustração na prática gerencial no Terceiro Setor	85
6.4.1	Relacionamento no Terceiro Setor pesquisado	90
6.5	Modelo de gestão praticado no Terceiro Setor pesquisado	93
6.5.1	Atividades desempenhadas pelos gerentes do Terceiro Setor pesquisado ..	93
6.5.2	O exercício do modelo de gestão nas organizações	97
6.5.2.1	Particularidades do campo gerencial do Terceiro Setor pesquisado	112
6.5.2.2	Características desejáveis a um modelo de gestão do Terceiro Setor	116
6.8	Desenvolvimento da função gerencial no Terceiro Setor pesquisado	120
6.9	Desafios gerenciais do Terceiro Setor pesquisado	126
7	– A PRÁTICA SOCIAL NO TERCEIRO SETOR	131
7.1	Ações comuns desenvolvidas pelos gerentes do Terceiro Setor	131
7.2	A interação dos gerentes por meio dos objetivos e problemas compartilhados	133
7.3	A percepção dos gerentes em relação à função social das práticas que executam	140
7.4	Meios e recursos comuns utilizados	144
7.5	Condições de sucesso e insucesso	149
8	– CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158
	REFERÊNCIAS.....	170
	APÊNDICE	177

1 INTRODUÇÃO

No Brasil o Terceiro Setor assumiu uma importância maior no cenário nacional a partir da década de 70 com a queda do regime militar e com a implantação das práticas de políticas desestatizantes do Estado. Esses movimentos, segundo Assis (2005), contribuíram para uma maior mobilização da sociedade e do crescimento das organizações do Terceiro Setor. A partir da ineficiência do Estado nos processos voltados para a resolução de problemas das questões sociais brasileiras, fez-se necessária uma reorganização dos papéis dos atores, da sociedade, do mercado e da participação do Estado. É neste contexto que o Terceiro Setor ganha visibilidade, transformado-se em uma saída para resolver os problemas sociais, tornando-se um mediador entre indivíduo e Estado (COELHO, 2002).

Observa-se um crescente aumento dessas organizações no Brasil. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE-, em 2002, o país contava com 276 mil organizações sem fins lucrativos, o que representa 5% do universo de cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas cadastradas no Cadastro Central de Empresas, CEMPRE, um cadastro de todas as empresas do país desenvolvido pelo IBGE. Encontram-se 44% dessas organizações na região sudeste, sendo São Paulo com 21% e Minas Gerais com 13%. Esse resultado apresentado significa que a região sudeste abriga o maior contingente de registro dessas entidades, um terço das organizações não-lucrativas existentes em todo o país (IBGE, 2004).

No entanto, o atual cenário do Terceiro Setor brasileiro passa por transformações significativas, principalmente pelas mudanças nos papéis desempenhados na formação e reconhecimento desse espaço, desvendando vários desafios de ordem política, econômica, ideológica e social. Segundo Falconer (2000), esses desafios surgem para essas organizações devido a sua atuação, por serem mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas, obrigando-as a promoverem ajustes organizacionais e de atuação na sociedade.

Diante dessa realidade, Santos; Ichikawa; Vieira (2005) postulam que os desafios do Terceiro Setor perpassam a sustentabilidade e a visibilidade de atuação. Assim, essas organizações são desafiadas a atender às mais variadas demandas, que têm sido marcadas pela atuação das suas organizações, principalmente, em áreas sociais e assistenciais, cujos trabalhos são conduzidos, em sua maioria, por institutos, fundações e associações. Corroborando os estudos no Brasil, os autores Tenório (2006) e Teodósio (2001) apontam que o maior desafio do Terceiro Setor é desenvolver uma estrutura de gestão adequada às peculiaridades com as seguintes características: flexibilidade, criatividade e sensibilidade.

Nesta perspectiva, Falconer (2000) e Hudson (1999) ressaltam que a legitimação das práticas gerenciais do Terceiro Setor faz-se preciso para aprimorar o gerenciamento das organizações, reforçando a necessidade de mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com sua realidade e para que seus objetivos sejam atingidos.

Percebe-se então que, para atender a essas exigências e necessidades impostas pela sociedade e pela própria natureza do setor, essas organizações começaram a buscar meios e ações estratégicas que as permitissem garantir sua sobrevivência. Mas, para que essas organizações alcancem sua eficiência e eficácia gerencial, é necessário conhecer sua realidade.

Assim, independentemente do tipo ou para qual objetivo foi constituída, toda organização precisa de certas formalizações básicas para sua estruturação e seu gerenciamento. E, para acompanhar esse processo, o gestor continua exercendo um papel insubstituível dentro da Administração e das organizações de um modo geral. Para Reed (1997), a gestão está deixando de ser analisada como uma estrutura formal de sistemas de controle, passando a ser identificada como uma atividade de articulação contínua de práticas complexas e diversificadas que podem ser desarticuladas ou fragmentadas, baseando-se na capacidade de “[...] controlar os mecanismos institucionais que, de certo modo, asseguram a coordenação e integração da interação social[...].” (REED, 1997, p.26). Desse modo, a gestão passa a ser entendida como uma prática social, como um conjunto de atividades inter-

relacionadas e de mecanismos que regulam as interações e atividades produtivas do trabalho, principalmente, o gerencial.

Desse modo, acredita-se que as práticas gerenciais dos gestores de organizações do Terceiro Setor compreendidas como uma prática social, proporcionará uma melhor compreensão dos processos e estruturas dessas organizações, possibilitando identificar os desafios gerenciais, na percepção dos seus gerentes, de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte.

Diante desse contexto, este trabalho buscará discutir os desafios das práticas gerenciais vivenciados em organizações que atuam no Terceiro Setor, na percepção dos seus próprios gestores, nas perspectivas do modelo de gestão proposto por Reed (1997).

1.1 Problema e justificativa

De acordo com Coelho (2002) e Falconer (2000), o conhecimento sistematizado do Terceiro Setor brasileiro até o momento é incipiente, por haver ainda poucos estudos empíricos abrangentes sobre sua realidade, comprometendo, assim, informações, interpretações e publicações disponíveis no Brasil. Mas, nos últimos anos, a preocupação com os aspectos relacionados à gestão tem crescido significativamente na academia, aflorando discussões e debates sobre a construção de um sistema de gestão e operações específicas para esse setor.

No século passado, precisamente nas décadas de 1970 e 1980, os desafios do Terceiro Setor brasileiro, segundo relata Falconer (2000, p. 9), resumiam-se à sobrevivência das organizações em um ambiente político hostil e na conquista de reconhecimento público para suas causas. Contudo, a partir da década de 90, com a crescente importância e proliferação dessas organizações na sociedade brasileira, Ckagnazaroff (2001) salienta que surgiram outros desafios, como o de captação de recursos, aumento da concorrência e preservação da imagem, além do desafio de se adotar uma gestão profissional, mais eficiente e eficaz que lhes garantissem uma

atuação e um retorno condizente com as exigências dos detentores dos recursos e da sociedade, confirmando a visão de Salamon (2005, p.105) de que, quanto mais “estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e desempenho”.

Assim, a adoção de um modelo de gestão adequado transformou-se em um dos maiores desafios das organizações que compõem o Terceiro Setor (Assis, 2005; Carvalho, 2006; Falconer, 1999, 2000; Salamon, 2005; Souza, 2003; Tenório, 2006; Teodósio, 2001). Esse fator fez com que essas organizações passassem a “incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, a melhoria do funcionamento interno e a ampliação de relações com outras organizações”, a fim de superar seus desafios gerenciais e garantir a perenidade das organizações. (TENÓRIO, 2006, p. 28).

Vários autores, conforme Teodósio (1999, p.291), “apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo para aqueles que desempenham papéis gerenciais”. Isso ocorre porque os gestores possuem importante papel na superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo atestam Hudson (1999), Tenório (2006) e Teodósio (1999).

Desse modo, para que o campo da gestão do Terceiro Setor avance é necessário a profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo, aqueles que desempenham papéis gerenciais e são responsáveis por processos administrativos. Hudson (1999) e Tenório (2006) afirmam que, diante da diversidade organizacional, as organizações do Terceiro Setor necessitam aprimorar suas práticas de gestão.

Essa discussão assume relevância tendo em vista o crescimento e fortalecimento do Terceiro Setor no cenário brasileiro e no município de Belo Horizonte, com o direcionamento de investimentos de recursos econômicos, humanos e materiais nas ações sociais, ao mesmo tempo em que ocorrem transformações nos processos administrativos e no âmbito de atuação dessas organizações e, sobretudo, pelo importante papel desempenhado do gestor no gerenciamento das organizações do Terceiro Setor.

Diante desse cenário, esta dissertação buscou responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais são os desafios vivenciados nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica da função gerencial em organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte na visão de seus gerentes?*

Acredita-se que caracterizar as práticas de gestão e a realidade dos gerentes dessas organizações como uma prática social acarreta em uma melhor compreensão dos processos e dos papéis gerenciais, por meio dos quais ocorrem as transformações e profissionalização das organizações do Terceiro Setor na sociedade. Este estudo é, dessa forma, uma tentativa de colaborar para a consolidação da profissão do gerente de organizações do Terceiro Setor, analisando suas práticas de gestão e caracterizando-a como uma prática social diante da realidade gerencial enfrentada e do importante papel desempenhado por esses gestores.

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação foi, portanto, identificar e analisar, na visão dos gerentes, os desafios gerenciais vivenciados nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica (Reed, 1997) de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Para atender a este objetivo, foram destacados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever e analisar os modelos de gestão praticados em organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, na percepção de seus gerentes;
- Identificar o perfil de gerentes de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte;
- Analisar a relação dos gerentes pesquisados com a prática da função gerencial;
- Analisar o desenvolvimento da função gerencial no setor;
- Identificar particularidades de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte no campo gerencial, na percepção dos seus gerentes;

- Identificar características que deve ter um modelo de gestão do Terceiro Setor, na percepção dos gerentes.

Diante desse panorama que reconhece a relevância das organizações do Terceiro Setor, a emergência da sua função gerencial como uma prática social e de seus desafios gerenciais que se inserem neste trabalho, o campo de estudo desta dissertação foi delimitado às organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, de maneira indiferente à área de atuação. O perfil dos gerentes entrevistados foi definido por aqueles que ocupavam cargos de gerência, por um período mínimo de três anos na organização. De natureza qualitativa e com a utilização da técnica de entrevista estruturada, essa pesquisa pretendeu identificar e analisar, na percepção de seus gerentes, os desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, de acordo com o modelo de análise da gestão proposto por Reed (1997).

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em capítulos, conforme os temas abordados. O primeiro capítulo compreende esta introdução. Em seguida, nos capítulos 2 e 3 é apresentada a discussão conceitual que fundamentou a pesquisa, composta pelos principais temas pertinentes à temática em questão: a função gerencial e a prática social e o Terceiro Setor. O capítulo 2 subdivide-se em modelos de gestão, as perspectivas teóricas acerca da gerência, a função gerencial, a gestão como prática social e suas ações no trabalho gerencial. O capítulo 3 focaliza as dimensões do Terceiro Setor, sua gerência e desafios gerenciais, enfocando a importância dos gestores, bem como seu momento atual. O capítulo 4 aborda os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação e as limitações da pesquisa. Os capítulos 5, 6 e 7 apresentam os resultados e a análise dos dados, observando e desenvolvendo os objetivos geral e específicos. O capítulo 5 compreende a percepção dos gerentes a respeito do Terceiro Setor. O capítulo 6 apresenta o desenvolvimento da função gerencial em organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, de acordo com a própria percepção dos entrevistados, enfocando

principalmente, a caracterização do modelo de gestão, a importância da função gerencial, os desafios gerenciais, conforme perspectivas de análise da gestão propostas por Reed (1997). No capítulo 7, discutem-se os aspectos relativos ao exercício gerencial do Terceiro Setor como uma prática social. Após essas análises, são apresentadas as considerações finais, contendo as recomendações para novos estudos e pesquisas correlacionadas aos temas estudados.

2 A FUNÇÃO GERENCIAL E A PRÁTICA SOCIAL

2.1 Modelos de gestão

Desde as últimas décadas do século passado, a sociedade tem convivido com importantes mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, que têm afetado os indivíduos e as organizações, levando-os a incorporar novos valores, para que possam atender às atuais demandas sociais e de mercado. Essas mudanças não são completamente recentes. Porém, nas últimas décadas, elas adquiriram novos contornos, principalmente no que se refere a sua velocidade e seus impactos na humanidade e no meio ambiente (CASTELLS, 1999).

Diante desse ambiente instável, surge a necessidade de adoção de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento de formas mais flexíveis de gestão. Essa atividade gerencial, de acordo com Melo (1996, 1997, 1999, 2000), Motta (2003) e Reed (1997), é alvo de vários estudos no meio acadêmico e no mundo profissional e sua definição “apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que se tentam aproximar de seu conteúdo” (MOTTA, 2003, p.19).

Na percepção de Chanlat (1995, p. 119), o modelo de gestão é um “conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado”.

O modelo de gestão compreende o estabelecimento das condições e organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, os tipos de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação, o controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (CHANLAT, 1995, p. 119). Para o autor, todo o método de gestão é uma construção social, que pode ser influenciado, ao mesmo tempo, pelos fatores internos e externos. Os fatores internos da organização estão ligados à estratégia perseguida, à tecnologia, às histórias, às tradições, aos recursos, ao tipo de pessoal e à personalidade dos dirigentes. Os fatores externos, por sua vez, estão

relacionados ao contexto econômico, político, cultural e social no qual a organização está inserida.

Para Chanlat (1995), os modelos de gestão são constituídos por dois componentes: o prescrito e o real. O primeiro caracteriza-se por um componente abstrato, formal e estático originando o modelo de gestão planejado. Já o segundo modelo caracteriza-se por um componente concreto, informal e dinâmico que o qualifica de modelo de gestão real, efetivo. A relação que existe entre os dois componentes e a dinâmica entre os agentes internos e externos originará “uma tensão mais ou menos intensa entre o pessoal da organização sobre os resultados materiais” (CHANLAT, 1995, p.119).

Uma outra concepção de modelo de gestão é a proposta por Ferreira *et al* (2006) que o definem baseando-se nas dimensões da forma e da função. A dimensão da forma relaciona-se com a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas, o lado mais instrumental de gestão. A natureza da dimensão função está associada ao orgânico, ao vivo. Ferreira *et al* (2006) também defendem que os modelos organizacionais devem ser adequados à natureza da organização e a sua relação com o ambiente, além da manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais, para que a organização possa alcançar eficiência e eficácia, indicadores avaliativos de um modelo de gestão.

Nessa abordagem, podemos visualizar uma aproximação aos componentes descritos no modelo de gestão prescritivo e real apresentados por Chanlat (1995). Na concepção de Ferreira *et al* (2006), a dimensão da forma é algo estático, determinista que pode ser associado ao modelo prescritivo, e a dimensão função tratada como viva, complexa possui uma ligação direta com o modelo real proposto por Chanlat (1995). Srour (1998, p.32) acrescenta que, além de terem a necessidade de regularem suas atividades, “as organizações sociais são entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros”.

Melo (1996, p. 1) extrapola os conceitos apresentados acima ao apontar que, apesar de suas dimensões serem mensuráveis, o modelo de gestão é um “construto social inacabado nos quais os atores/profissionais de inovação se opõem aos atores/profissionais das regras e, em muitos casos, os mesmos atores/profissionais devendo jogar nestes dois campos”, deixando evidente que o que deve ser “gerenciado não é somente um modelo mais adequado e eficaz, mas principalmente, os atores/pessoas”. Nesse caso, a autora aponta o gerente como uma peça chave do processo, pois, além de o gerente ser um ator do modelo, este gerente ao mesmo tempo deve desempenhar o papel de administrador de atores.

Considerando os diversos modelos de gestão desenvolvidos para suprir e adequar-se às demandas de gestão organizacional sob as bases filosóficas das abordagens do pensamento administrativo, nosso interesse será o de estudar e analisar a gestão do Terceiro Setor com base no modelo de análise proposto por Reed (1997, p. 3) que entende a gestão como prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” e que proporciona “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle”.

2.2 A função gerencial e seus enfoques teóricos

A partir das investigações de Fayol, em 1916, sobre a racionalização do processo produtivo que se materializaram nas funções gerenciais planejamento, organização, direção e controle, o papel do gerente começou a ser delineado pelas suas responsabilidades, pela concepção e andamento do processo produtivo permanente, que defendia a racionalização da produção, divisão de tarefas, supervisão cerrada e obediência hierárquica (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2002). Assim, Taylor (1995), Ford (1923) e Fayol (1970) representam as Teorias Clássica e Científica surgidas para suprir as novas necessidades industriais, com enfoque na esfera produtiva e gerencial.

A Teoria de Relações Humanas representada por Elton Mayo (1932) defendia as relações e aspirações dos elementos humanos na organização, ou seja, a humanização dos conceitos administrativos. O modelo burocrático proposto por Weber (1994) foi e ainda é aplicado a qualquer tipo de organização, mostrando-se necessário para a institucionalização do processo organizacional. Likert (1979), dentre outros pesquisadores, representa a Teoria Comportamental que sustenta a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisas administrativas que evidenciam que a eficácia da gestão estava ligada à questão da liderança e da participação.

Para enfrentar e acompanhar os intensos movimentos de mudanças e de desenvolvimento organizacionais que determinaram novas exigências de conhecimento e das práticas gerenciais, (Ferreira *et al*, 2006) surgem a Teoria Contingencial, resultante de várias pesquisas que estudaram a relação da empresa com e dentro de seu ambiente, e os recentes modelos propostos como a Administração Estratégica que responde à obsolescência dos tradicionais planejamentos em médio e longo prazos e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação, tendo como representante Henry Mintzberg (1973), que lança nova luz à Administração e que está ocupando cada vez maior espaço no mundo empresarial.

Mintzberg (1973) propôs dez papéis gerenciais pertencentes a uma função ou posição identificáveis. Ele reuniu esses papéis em três grupos distintos: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Os papéis interpessoais estão ligados à autoridade formal e envolvem relacionamentos com seus públicos. Os papéis de informação estão relacionados à obtenção e transmissão de informações. Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e as tomadas de decisões. Segundo o autor, esses papéis não são facilmente separáveis.

Na concepção de Katz (1955) e Mintzberg (1973), entende-se por habilidade as competências necessárias para o desempenho de determinadas tarefas. Mintzberg (1973) também enfatiza que o desempenho do papel gerencial está atrelado ao desenvolvimento das habilidades que, na sua proposta, são: de relacionamento, de

liderança, de resoluções de conflitos, de processamento de informações, de tomar decisões em condições de ambigüidade, de alocação de recursos, de empreendedor e de introspecção.

Para Katz (1955), as habilidades gerenciais foram divididas em três categorias: a técnica, a humana e a conceitual. A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente, a habilidade humana abrange o conhecimento das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes. A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e de lidar com a complexidade da organização.

Os estudos e trabalhos citados anteriormente apresentam vários avanços em relação à questão gerencial, mas outras funções e direcionamentos não foram completamente resolvidos, necessitando ainda de esclarecimentos.

Melo (1996) corrobora o conjunto de teorias citadas anteriormente ao afirmar que a função gerencial apresenta fases diferenciadas em suas práticas apontando em sua evolução um percurso para a configuração de um modelo de gestão mais adequado às organizações no novo capitalismo. As novas exigências para a função gerencial passam por fases de evolução de acordo com a organização:

- 1ª fase - profissionalização da função gerencial;
- 2ª fase – modernização da função gerencial;
- 3ª fase – função gerencial como parceria;
- 4ª fase – função compartilhada.

Na percepção de Melo (1996), a primeira fase representa o estágio inicial da função gerencial, o gerente está deixando o papel de burocrata e está buscando o conhecimento, está se reciclando, para assumir o papel de gerenciador de pessoas e de processos. Na segunda fase, da modernização da função gerencial, o gestor percebe mudanças na sua forma de trabalho, e começa a entender o todo da organização para buscar eficiência organizacional, levando todos os integrantes da organização a trabalharem na mesma direção para maior desempenho por resultados.

Na terceira fase, Melo (1996, p.11) expõe que o “processo de mudança das empresas é uma evolução contínua e permanente” e o gerente assume uma nova postura, a de perceber os mecanismos de mercado, e começa a participar do seu real campo de atuação, a função torna-se mais abrangente e com novas exigências, como conhecer a necessidade política da empresa e agir como dono da empresa.

Na quarta e última fase, a função gerencial compartilhada, ocorre uma mudança de mentalidade do gerente em relação à função gerencial, o gerente inicia o trabalho com grupos multifuncionais, a buscar maior envolvimento dos empregados com o trabalho, a ter percepção das falhas do sistema e a ter um aumento da sua área de atuação e de desenvolvimento profissional (MELO, 1996). É o princípio de uma visão integrada de todo o sistema gerencial.

Para Melo (1996), fazer um corte metodológico para a análise das práticas gerenciais em organizações brasileiras nos fornece essa trajetória de fases sucessivas na construção de referências para o modelo de gestão, o que não significa que a questão da análise do exercício gerencial possa estar explicada. Essa situação pode ser explicitada pela instabilidade e contradição que permeiam as práticas gerenciais pelo fato de suas ações se apoiarem em mecanismos de controle exercidos nos diversos níveis da organização e estarem baseados em diferentes racionalidades e lógicas. Esse modelo da gestão profissional a gestão compartilhada, identificado por Melo (1996), possui algumas similaridades com o modelo de análise da gestão proposto por Reed (1997), adotado nesse trabalho, que merece um estudo pormenorizado para sua identificação e ampliação. No conjunto dessa construção, Melo (1996) sugere que sejam trabalhados alguns olhares diferenciados sobre a gestão nas organizações e suas perspectivas nos diversos setores da sociedade contemporânea.

Considerando os diversos modelos de gestão desenvolvidos para suprir e adequar as demandas de gestão organizacional, sob as bases filosóficas das abordagens do pensamento administrativo, nosso interesse será o de estudar e analisar a gestão do Terceiro Setor de Belo Horizonte baseado no modelo de análise proposto por Reed (1997, p. 3) que entende a gestão como prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a

atividade produtiva no trabalho” e que proporciona “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle”.

2.2.1 As perspectivas do modelo de análise gerencial de Reed (1997)

No entender de Reed (1997, p.6), o estudo da função gerencial nas organizações contemporâneas fundamenta-se em questões teóricas e em práticas sociais dos processos e estruturas de gestão, variando de acordo com o contexto social no qual se desenvolveram, “repercutindo os valores culturais e os atributos ideológicos a elas vinculados”. Nesse sentido, o autor distingue três abordagens para o aprofundamento dos estudos da gestão: as perspectivas técnica, política e crítica. O autor ainda propõe uma quarta perspectiva de análise, denominada praxeológica por compreender a gestão como uma prática social.

Na perspectiva técnica, a gestão é orientada para meios, centrados nos mecanismos estruturais neutros e racionais que objetivam o alcance de resultados coletivos preestabelecidos e inatingíveis sem sua aplicação. Assim, as estruturas organizacionais são concebidas como mecanismos formais de coordenação e controle do desempenho de tarefas, determinantes de comportamentos dos atores sociais. Os modelos de relações sociais institucionalizados são impostos, os gestores exercem uma espécie de controle limitado centrado no desenvolvimento organizacional que é predeterminado, independentemente da vontade e da ação humana (REED, 1997).

Nessa ótica, o processo de gestão encontra-se mais nos meios que nos fins e baseia-se na premissa de que “[...] as organizações são mecanismos funcionalmente indispensáveis que institucionalizam valores e objetivos individuais em comunidades que sobrevivem aos seus criadores [...]” (REED, 1997, p.7). Os principais estudos que caracterizam essa perspectiva, segundo Melo (2000), foram os apresentados por Fayol (1987) e Gulick ¹(1937).

¹ GULICK, L.H. Notes on the theory of organization. In: GULICK, L.H.; URWICH, L.F.(eds).Papers on the science of administration. New York:Columbia University Press, 1937.

Na segunda perspectiva, a política, Reed (1997) destaca a questão do conflito de interesses entre grupos se relacionam com as organizações e caracteriza o ambiente organizacional como de grandes incertezas. As organizações são analisadas como arenas de conflitos entre grupos ou coalizões que disputam, entre si, processos de escolha decisória, apoiando-se para a resolução desses conflitos, nas relações de poder. Sob essa ótica, o processo de gestão está direcionado para a regulação do conflito. Segundo Rolim (2004, p.40), “as relações de poder são instáveis e não são equilibradas, o que faz com que cada parte envolvida utilize-se de todos os recursos de que dispõe para fazer valer sua posição”.

Essa abordagem considera as estruturas organizacionais como resultantes de processos dinâmicos e contínuos de negociação entre interesses dos atores sociais – *stakeholders* - no que se refere às regras e aos objetivos organizacionais. Os indivíduos, em particular os gerentes, possuem capacidade suficiente para influenciar meios e resultados organizacionais, através da interação com esses diversos públicos. Assim, têm-se a necessidade de entender e explicar as origens do poder que emana e de contextualizá-la na estrutura de gestão, na capacidade política das alianças e no grau de controle em que ocorre a tomada de decisão no processo de gestão. Reed (1997, p. 11) afirma:

[...] os investigadores que operam no quadro desta abordagem apóiam-se geralmente em um modelo de análise que concebe as relações de poder inerentes às práticas de gestão como relações de poder-dependências, em que a capacidade para que certa aliança determine o programa de tomada de decisões – ou seja, o seu poder – é interpretado em função da competência demonstrada para minimizar a sua dependência em relação a outras alianças, no quadro dos constrangimentos impostos pelas situações específicas em que, contingencialmente, operam.

Percebe-se, nessa perspectiva, uma rejeição à concepção mecanicista e determinista da gestão. A abordagem política percebe a gestão como resultante de uma dinâmica da ação humana, em que se constitui como um sistema político em que imperam transações negociadas, de diferentes interesses dos stakeholders de uma dada organização. Para Junquillo (2000, p. 52), as estruturas organizacionais deixam de representar o aspecto determinante dos comportamentos humanos, definido pela perspectiva técnica, “e passam a assumir uma concepção que as toma

como resultante de processos dinâmicos e contínuos de negociações entre interesses, advindos de interpretações distintas dos seus atores, no que tange às regras e aos objetivos organizacionais”. Os principais pesquisadores que possibilitam a compreensão acerca dessa abordagem teórica são: Max Weber (1994), Croizer (1983), Katz e Kahn (1970), os quais aprofundam a questão das relações de poder nas relações sociais (REED, 1997).

As relações de poder-dependência enfatizadas por Reed (1997) podem ser observadas na função gerencial das organizações do Terceiro Setor, uma vez que o gerente é o articulador central das relações entre os stakeholders da instituição, na qual ele também atua em diversos papéis de acordo com o momento, demanda, interesse e necessidade da organização. Essa postura ao mesmo tempo em que busca legitimar a relação à equipe que coordena, como representante da organização, por outro lado, insere-se nesse mesmo campo de desenvolver e resolver trabalhos e situações de um ator técnico, de um voluntário ou de defender questões políticas dos diversos públicos que se relacionam com a organização. Essa posição gerencial sujeita-se a grandes pressões e contradições (Melo, 1994, 1996, 1997, 2000; Motta, 1991), configurando-se como uma espécie de ator que age simultaneamente em favor de posições diferentes e até mesmo antagônicas entre si.

A perspectiva crítica completa a reducionista abordagem política que, ao enfatizar a ação humana, negligencia, de certa forma, os aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle da economia política de uma dada sociedade. Nessa abordagem crítica, a gestão é vista como um mecanismo de controle que trabalha para “satisfazer imperativos econômicos impostos por um modelo capitalista de produção e para disseminar as estruturas ideológicas através das quais essas realidades estruturais podem ser ocultadas” (REED, 1997, p.15).

Nessa perspectiva, as estruturas e estratégias de gestão são tratadas como apoio para promoção e proteção dos interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção, além de definirem imperativos para a própria sobrevivência do sistema econômico². Assim sendo, tanto os gestores quanto os

² Uma obra clássica dessa perspectiva é a de autoria de Braverman (1987).

modelos organizacionais são produtos diretos do sistema socioeconômico estabelecido.

Na prática do Terceiro Setor esse discurso da perspectiva crítica não é muito evidente, ela está camuflada, mas ao analisar detidamente seu exercício gerencial, verifica-se que é uma prática de fato. A necessidade de manter os trabalhadores numa posição subordinada nos parâmetros institucionais aceitáveis constitui, segundo Reed (1997, p.15) a “exigência ideológica primordial que as estruturas de gestão devem satisfazer”. O discurso é de que as organizações do setor fossem instituições que extrapolassem as relações capital versus trabalho do modo de produção capitalista. No entanto, a realidade mostra um setor com pressões, relações de interesses, relações de controle assemelhadas às organizações dos outros setores.

No que se refere ao papel desempenhado pelos gerentes, Junquillo (2000) resume as distintas caracterizações assumidas pelos gerentes nas perspectivas propostas de Reed (1997), a saber:

a) na perspectiva técnica, os gerentes buscam resultados eficientes, obtidos pelos instrumentos e técnicas formais que, em determinados momentos, impõem-se às suas ações;

b) na perspectiva política, o corpo gerencial é considerado como agente que utiliza espaços de poder em ambientes de grandes incertezas, sob os quais tem pouco controle;

c) na perspectiva crítica, os gerentes são portadores e defensores da transmissão de uma ordem econômica que é dissimulada por meio de instrumentos ideológicos.

Verifica-se que, em qualquer uma das perspectivas apresentadas pelo autor, os gestores tornam-se apenas agentes de imperativos funcionais, vivenciando o processo gerencial externamente às práticas sociais que fazem parte do seu cotidiano (REED, 1997). Assim, pode-se concluir que nenhuma dessas três perspectivas é capaz, isoladamente, de tratar, de forma satisfatória, as ambigüidades e complexidades das práticas gerenciais. Dessa forma, ao apresentar

a caracterização das três abordagens - técnica, política e crítica - Reed (1997) argumenta que essas perspectivas necessitam de uma substancial reformulação por serem incapazes de perceber a realidade das práticas gerenciais com a devida profundidade e propõe como alternativa, a gestão como prática social.

2.2.1.1 A gestão como prática social

A perspectiva praxeológica torna possível uma concepção mais realista e flexível da análise de gestão nos níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interações entre a ação gerencial, a dinâmica organizacional e o contexto macroestrutural, de forma a possibilitar um modelo teórico sistematizado das relações entre as tarefas de gestão, as estratégias de controle e os constrangimentos macroambientais (REED, 1997). Neste enfoque, entende-se a vinculação entre ação e estrutura, sendo essa última concebida em sua dualidade estrutural (GIDDENS, 1998). Trata-se de uma abordagem da gestão referenciada como “prática social” capaz de integrar diversos dilemas, aos quais as organizações e seus gestores estão submetidos no seu dia-a-dia.

Para a compreensão das conseqüências mais profunda da perspectiva praxeológica que implicam na interpretação da gestão, Reed (1997, p.27) descreve essa perspectiva em três níveis de especificação: a caracterização do conceito de prática social, a distinção fundamental entre práticas sociais primárias e secundárias e a delimitação da prática social secundária. Ressalta-se que para alcançar os objetivos propostos nessa dissertação, utilizar-se-á apenas o primeiro nível de especificação dessa abordagem – a caracterização do conceito de prática social por entender que será por meio da compreensão das ações e atividades, dos objetivos e problemas, dos meios e recursos, das condições de sucesso e insucesso comuns e da percepção da função gerencial compartilhada entre os membros de uma organização que será possível a estruturação de uma profissionalização adequada e eficiente para o Terceiro Setor.

Na percepção de Harris (1981), a prática social é um conjunto de ações inteligíveis por meio de conceitos que as informam, devendo ser entendidas como dirigidas a “fins específicos compartilhados por todos os membros de uma comunidade, [...] adotados para o alcance daqueles fins, entendidos estes como determinados pelas condições sob as quais a prática é empreendida” (HARRIS, 1981, p.29).

A definição de prática social, na ótica de Giddens (1998), torna-se mais proeminente, no sentido que ele reafirma a sua preocupação com a relação existente entre as referidas práticas e procedimentos, métodos e técnicas executados pelos agentes sociais tomando como base a consciência que eles detêm sobre os procedimentos de uma determinada ação, ou seja, o conhecimento mútuo, compartilhado por todos aqueles atores sociais cognoscitivos que, em outras palavras, são aqueles que sabem como se comportar ou prosseguir em situações cotidianas. Para Giddens (1998), o ator social é visto como agente conhecedor das reproduções da sociedade à qual pertence.

Diante desses fatores, Reed (1997) afirma que as organizações são vistas como um conjunto de práticas nas quais os indivíduos encontram-se rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais estão coletivamente envolvidos. Essas práticas “para se constituírem como instituições específicas e viáveis devem ser conjugadas, de várias formas, por outras práticas” (REED, 1997, p. 28).

As práticas sociais podem ser agrupadas em primárias e secundárias. As primárias são aquelas que têm por objetivo a transformação das condições do meio no qual a vida social ocorre. Quanto às práticas sociais secundárias, estas visam a realizar a totalidade da integração e coordenação das práticas sociais primárias, como o desenvolvimento e controle políticos, judiciais e administrativos. As práticas de gestão definem-se, portanto, como práticas sociais secundárias, uma vez que possibilitam o estabelecimento, a regulação e a manutenção do controle administrativo sobre certas atividades e relações desenvolvidas entre os membros, que em virtude de sua inserção em comunidades de práticas primárias não detêm funções de gestão (REED, 1997).

Essa abordagem, de acordo com o autor, contém três vantagens fundamentais. A primeira vantagem apresenta uma síntese conceitual sobre os aspectos essenciais da caracterização da gestão resultando em um modelo de interpretação da gestão como uma unidade social em interação recíproca. Já a segunda rejeita o tratamento mais ortodoxo dos processos de gestão e sugere um modelo flexível, mas que assegure um grau exequível de coordenação e controle das práticas produtivas. E a terceira vantagem elencada por Reed (1997) é que a abordagem proporciona um quadro teórico integrado que permite relacionar os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental, sem cair na análise funcionalista-determinista, para a qual as abordagens anteriores parecem tender, quando confrontadas com a complexidade inerentes aos processos de gestão.

Partindo da concepção de prática social, a gestão pode ser identificada a partir de cinco elementos distintos e específicos, porém inter-relacionados, segundo Reed (1997, p. 28), que refletem e constituem uma rede comum em todos os espaços gerenciais:

1. Os tipos de ações desenvolvidas por um conjunto de indivíduos engajados como membros de uma comunidade que se envolvem em determinadas práticas;
2. Identificação de objetivos ou problemas compartilhados que se constituem a base para o estabelecimento da interação recíproca;
3. Percepção comum em relação à função social das práticas que executam;
4. Os meios ou recursos utilizados para a realização dos projetos importantes e alcance de objetivos;
5. As condições de sucesso e insucesso comuns que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos que elas requerem e as relações que engendram entre seus membros.

Da noção de prática social, Reed (1997, p. 31) define a gestão como um processo concebido por um conjunto de “mecanismos, processos e estratégias articulados de forma imprecisa e orientados pela conjugação de outras práticas respeitantes à

produção de bens, serviços e representações que transformam o meio em que vivemos”.

Partindo das considerações de Reed (1997), evidencia-se o desenvolvimento de uma gestão atenta às complexidades e diversidades inerentes às práticas sociais, fundamentadas nas perspectivas gerenciais técnica, política, crítica e praxeológica, conforme pode ser observado no QUADRO 1:

Quadro 1 – Perspectivas gerenciais

Perspectiva	Temática	Estratégia de ação
TÉCNICA	Instrumentos racionalmente concebidos para a realização de objetivos instrumentais	Valorização da eficácia da configuração organizacional
POLÍTICA	Processo social de negociação para regulação do conflito de grupos de interesse	Aperfeiçoamento das capacidades de negociação dos que exercem funções de gestão
CRÍTICA	Mecanismo de controle destinado à extração máxima de mais-valia	Evitar visões distorcidas da realidade social, por parte dos profissionais de gestão.
PRAXEOLÓGICA	Prática de gestão integrada aos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental.	Demonstrar a gestão como rede complexa de relações que se estabelecem entre as dimensões técnicas, políticas e éticas orientadas para a conciliação dos recursos antagônicos que compõem a atividade produtiva.

Fonte: Adaptado de Reed (1997).

Assim, na perspectiva praxeológica, os gestores são profissionais cujo exercício exige o conhecimento e a habilidade de execução dos saberes que os habilitam a lidar com as demandas contraditórias e as pressões impostas pela mobilização de recursos, as quais contrariam todos os esforços para mantê-los dentro dos limites prescritos (REED, 1997, p 27). Esta abordagem também expõe que “os gestores não só são chamados a assegurar, simultaneamente, a disciplina organizacional e a cooperação dos seus membros”, como também alcançar os objetivos da organização. Nesse contexto, Junquillo (2000) afirma que os gerentes não devem ser tomados como agentes imparciais e defensores dos interesses organizacionais, mas, ao contrário, o trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões inerentes às relações de produção que pressupõem conflitos de interesses que

permeiam todo o espaço organizacional. Motta (2003) acrescenta que os pilares do trabalho gerencial dos gerentes contemporâneo devem ser fundamentados na flexibilidade, na participação, na articulação e no relacionamento.

Para Rolim (2004, p. 50) essa forma de percepção gerencial, além de corroborar os estudos de Junquillo (2000), Melo (2000) e Reed (1997) este trabalho “deverá ampliar seus horizontes e abrir novas perspectivas de análise”, de maneira que o entendimento dessa atividade profissional se amplie e que o gerente saia da obscuridade que ainda permanece nas práticas organizacionais (MELO, 1999, p.3).

2.2.1.2 O trabalho gerencial na prática social

Corroborando a análise das práticas de gestão contemporâneas, Sennett (1999) destaca dois pontos que influenciam o trabalho gerencial: o trabalho flexível e o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade. A prática de trabalho flexível se baseia na suposição de que a rápida mudança de qualificação é a norma. Cria-se, então, um clima que enfatiza o risco constante que é aumentado quando “as experiências passadas parecem não servir de guia para o presente” (SENNETT, 1999, p. 115).

Nesse meio complexo, os gerentes começam a desempenhar um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses dos diversos grupos e na garantia do alcance adequado dos objetivos dentro da dinâmica organizacional (MOTTA, 2003). Além disso, assumem diferentes responsabilidades e atribuições, atuam conforme as políticas da instituição da qual fazem parte e se adaptam aos movimentos externos da mudança. Assim, os gerentes são analisados

[...] como a figura-chave ou gestor de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas, monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais (DAVEL; MELO, 2005, p. 36).

As singularidades do trabalho gerencial de acordo com Davel e Melo (2005, p. 34), “envolvem processos distintos, mas simultâneos, de atuação sobre o ambiente, de interação com pessoas, de simbolização destas, de dominação do controle, de assimilação dos efeitos dos processos precedentes e de sua reprodução”.

Diante dessas ponderações e do relevante trabalho do gerente nas organizações, os estudos sobre a função gerencial assumem um novo direcionamento e abrem novas perspectivas de análise.

Os primeiros estudos clássicos sobre o tema descreveram-no como composto de uma série de funções gerenciais básicas. Fayol (1916) definiu as conhecidas funções administrativas: planejar, coordenar, controlar, comandar e organizar. Das várias pesquisas realizadas por estudiosos a partir das concepções clássicas, constatou-se que, na realidade, as funções básicas dizem muito pouco sobre o que os gerentes fazem no seu cotidiano e, diante das mudanças na forma de agir das empresas, o trabalho gerencial transformou-se, assumindo novos contornos práticos, necessitando desenvolver-se a partir da realidade instaurada. Dentre os estudiosos, destacam-se as percepções de Melo (1999) e Mintzberg (1973; 1990).

Para Mintzberg (1973), o trabalho gerencial apresenta as seguintes características:

- Trabalho desafiador, não programado, mas que compartilha certa porção de obrigações constantes e regularizadas;
- O gerente é ao mesmo tempo um generalista e um especialista;
- O poder que o gerente detém é originado na sua capacidade de acesso e domínio das informações;
- O trabalho gerencial é caracterizado por uma grande diversidade e complexidade, devido a sua natureza ilimitada e
- O trabalho é baseado na intuição dos gerentes, mais acordado em informações verbais do que em processos formalizados de gestão.

Já os resultados das pesquisas de Melo (1999) demonstram que o trabalho gerencial foi ampliado, assumindo, dentre outras, a função da gestão da força do

trabalho e de disponibilização do potencial humano da organização, que favorecem a “obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessários e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais” (MELO, 1999, p. 13).

Essas concepções do trabalho gerencial ilustram a difícil tarefa de generalização e de uma definição única, confirmando a diversidade e complexidade das funções e papéis gerenciais desempenhados pelos gestores no seu cotidiano, exigindo um gerente – o *homo administrativus* revestido de

doses variadas de ambigüidades e que constrói sua identidade à medida que interioriza os valores, as práticas sociais e as representações de seu grupo, mas também à medida que descobre estratégias para sobreviver e construir sua carreira no espaço cada vez mais instável de organizações reestruturadas (DAVEL; MELO, 2005, p. 30).

O novo perfil gerencial, segundo Pereira e Fonseca (1997), em face desse momento de reconstrução de paradigmas e busca pela eficácia e eficiência organizacional, configura-se como essencialmente perceptivo, flexível, com capacidade de análise crítica e resolução de problemas com agilidade, inovação e eficácia, mas, para o desenvolvimento dessas habilidades e conhecimentos, esse gerente deve se profissionalizar, buscar seu aperfeiçoamento profissional e pessoal.

A partir desse cenário é que se insere o estudo das características do campo gerencial e dos desafios da gestão das organizações do Terceiro Setor. Para isso, trata-se agora de introduzir a contextualização e o conceito do Terceiro Setor, bem como apresentar algumas de suas características gerenciais e de seus gerentes, como forma de contribuir à consecução do objetivo desta dissertação.

3 TERCEIRO SETOR

3.1 Terceiro Setor: uma definição

O Terceiro Setor vem recebendo grande destaque tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das políticas sociais. A ausência de consenso em seu conceito é decorrente da sua heterogeneidade, de acordo com Costa Júnior (1998), e está aliada às idéias amplas e aos imprecisos atributos próprios do setor.

O termo Terceiro Setor é uma tradução do inglês *third sector* e suas designações vernáculas, segundo Santos (1999, p. 251), “variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos”.

De acordo com Falconer (1999) e Fernandes (2005), nos Estados Unidos, usa-se a terminologia “organizações sem fins lucrativos” e “organizações voluntárias”; na Inglaterra, fala-se “caridades”(charities); na França, a expressão mais usada é “economia social”; a expressão “organizações não-governamentais” (ONGs), apesar da origem européia, é também bastante utilizada nos continentes do hemisfério sul para designar as organizações deste setor. Na América Latina, inclusive no Brasil, além de “organizações não-governamentais (ONGs), fala-se também em “sociedade civil”. Atualmente, usa-se “organizações da sociedade civil” –OSCs- e “organizações da sociedade civil de interesse público”-OSCIPs-, para designar um conjunto de organizações com características que as distinguem não apenas do Estado, mas também do mercado.

Percebe-se uma variedade de expressões que reflete a diversidade e heterogeneidade deste setor, descrevendo “um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social” e rompendo a “dicotomia entre o público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial” (CARDOSO, 2005, p. 8). Do ponto de vista da

autora, esse é um setor que “está em processo de fortalecimento, exercendo um papel insubstituível na mobilização de recursos humanos e materiais para o enfrentamento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social” (Cardoso, 2005, p. 8), além das transformações administrativas e jurídicas.

De acordo com o novo Código Civil, em vigor desde 11 de janeiro de 2003, juridicamente, existem apenas dois tipos de entidades com fins não-lucrativos: a associação e a fundação, para cada uma, há exigências estatutárias distintas no tocante à sua constituição, funcionamento e extinção (ALVES; DELGADO, 2003).

A fundação é um conjunto de bens constituído para servir a um determinado fim, de cunho religioso, moral, cultural ou de assistência, sem intuito de lucro (ALVES; DELGADO, 2003). Essas instituições são fundadas pela manifestação privada de seu instituidor (sociedade civil), feita por meio de escritura pública, um estatuto. Esse estatuto deve ser lavrado e registrado no registro no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, é neste momento que a fundação adquire personalidade jurídica de direito privado.

Outro ponto relevante, a respeito das fundações, trata-se do patrimônio das fundações que é “livre e suficiente para a consecução dos seus objetivos, conforme previsão estatutária, e deve estar sempre vinculado à realização do escopo fundacional, que possui caráter permanente, não podendo ser alterado por seus administradores” (ALVES; DELGADO, 2003).

As associações constituem-se em uma reunião de pessoas (da sociedade civil), com o intuito não-lucrativo, independentemente de prévia dotação patrimonial (ALVES; DELGADO, 2003). Para sua criação, é necessário que as pessoas interessadas em se associar realizem, na forma da lei, uma assembléia geral, na qual deve ser aprovado o estatuto, bem como feita a eleição de seus dirigentes. Esse estatuto e a ata da assembléia de constituição devem ser lavrados e registrados no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, quando a associação adquire personalidade jurídica de direito privado. Quanto às associações, estas se diferenciam das fundações, além dos dispositivos da Lei Civil, entre outros aspectos, tais como: o modo de administração e a forma de extinção, além da associação não ter caráter

permanente, podendo ser alterado por iniciativa dos associados, conforme as normas estatutárias e legais.

Assim, definir um conceito para o Terceiro Setor que engloba uma diversidade de organizações com características complexas é uma tarefa muito difícil. Sendo assim, o conceito do Terceiro Setor utilizado nesta dissertação foi o determinado por Fernandes (2005, p. 27) que considera:

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e de mecenato e expandem o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Essa definição vislumbra variados contextos e representa escalas diferentes de evoluções e de transformações às quais o setor está submetido desde o seu surgimento até a consolidação da sua atuação social na sociedade. A filantropia contrapôs-se à caridade, assim como a cidadania, ao mecenato. Segundo o autor, essas diferenças são relevantes e estão passando por transformações que proporcionam a ampliação dos seus espaços de atuação e de relacionamento. “Isso significa que ao mesmo tempo em que elas mantêm suas especificidades, elas se relacionam através de cooperação, conflito e indiferença” (CKAGNAZAROFF, 2001, p.247).

Completando o conceito de Fernandes (2005), utilizaremos a definição de voluntário proposto pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (2005) que o definiu como

ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; doando seu tempo e conhecimentos, realizando um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político, emocional.

Vale ressaltar que esse tipo de trabalho ainda é uma realidade pouco visível e valorizada no país, precisando de muitos incentivos para atingir o patamar necessário para suprir a demanda social latente do país. O trabalho voluntário, segundo Pinto, Guedes, Barros (2006, p. 120), assume várias facetas, tanto pessoais quanto institucionais, com “práticas sustentadas, de um lado, por estratégias mercadológicas e, de outro, por ideais” que dependerão dos objetivos das organizações nas quais estão envolvidos.

As organizações integrantes do setor, de acordo com Costa Júnior (1998) e Teodósio (2001), são consideradas as associações comunitárias; as organizações não-governamentais (ONGs); as instituições filantrópicas; as fundações; as igrejas e seitas; as organizações sociais (OS – conforme definição da proposta de reforma do Estado); os projetos sociais desenvolvidos por empresas; os sindicatos; as organizações sem-fins lucrativos (FASIL), acrescentando recentemente as OSCs e as OSCIP’s, criadas em 1999 com o objetivo de fortalecer as entidades da sociedade civil que prestavam serviços de utilidade pública, criando meios mais favoráveis, eficazes e transparentes de relacionamento entre elas e o Poder Público.

Assim, pode-se encontrar no Terceiro Setor, segundo Teodósio (2001), tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais, com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não estruturadas e pouco profissionalizadas, de grande, médio e pequeno portes, de caráter local, nacional e multinacional, com financiamentos privados, públicos e sem fontes regulares de financiamentos de suas atividades, entre outras características que se reúnem em uma apresentação resumida no QUADRO. 2.

Quadro 2 – Características das organizações do Terceiro Setor

Natureza do trabalho	Voluntário Remunerado
Processo decisório	Coletivo Informal/formal Centralizado
Atuação	Local Regional Internacional
Natureza jurídica	Formal Informal
Clima organizacional	Igualdade Participativo Coletividade
Estrutura organizacional	Descentralizada Desburocratizada
Cultura organizacional	Questões sociais Informalidade Cooperação
Campo de atuação	Amplo Diversificado
Orientação do capital	Sem geração de lucro Lucro reinvestido
Natureza da direção	Direção eleita Direção indicada
Fonte de financiamento	Recursos próprios Órgãos internacionais/ Estado/empresas Autofinanciamento
Agenda reivindicativa	Metas de grupos específicos Metas sociais globais

Fonte: Teodósio (2001); Costa Júnior (1998); Marçon, Escrivão Filho (2001); Rodrigues (1997).

Observa-se que as organizações pertencentes a esse setor são complexas e híbridas, variando, principalmente, tanto na sua forma de atuação, quanto na sua relação com o Estado e com o mercado. Vale destacar o trabalho voluntário como uma particularidade importante do Terceiro Setor, pois, de acordo com Fernandes (2005), esse tipo de trabalho é um dos fatores determinantes para a existência das organizações do Terceiro Setor.

Neste contexto, Falconer (2000) e Hudson (1999) apontam que o reconhecimento das práticas gerenciais do Terceiro Setor faz-se necessário para aprimorar o gerenciamento dessas organizações. Essa idéia reforça o fato de as organizações do Terceiro Setor necessitarem de mecanismos gerenciais eficazes e compatíveis com sua realidade para que seus objetivos sejam atingidos.

3.2 Terceiro Setor: a gerência

Preocupadas e movidas pela ação social e baseadas em valores, as organizações do Terceiro Setor não se dedicavam a administrar no sentido clássico do termo. Falconer (2000) e Hudson (1999) afirmam que essa abordagem era vista como um enfoque do mundo dos negócios e não apropriada para essas organizações. Mas com o grande crescimento e com o aumento de seus desafios e de problemas que ameaçam a sua sobrevivência, essas organizações começaram a discutir a gestão.

As organizações do Terceiro Setor, a partir da década de 90, além de perceberem que a administração é importante para o seu sucesso, segundo Hudson (1999), viram-se também obrigadas a repensarem a sua missão, a sua forma de atuação e seu funcionamento, para enfrentar os desafios que colocariam em xeque sua forma de gestão (TENÓRIO, 2006).

Os reflexos das mudanças socioeconômicas e políticas afetaram e alteraram os padrões estruturais e comportamentais das organizações do Terceiro Setor (FISCHER, 1998), levando-as a se depararem com situações e questões muito semelhantes às empresas do mercado e às instituições públicas. Essas organizações passaram a se preocupar, a se comportar, e a incorporar práticas semelhantes às empresas privadas e públicas, ou seja: “gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades e desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho”(BOSE, 2004, p. 28).

As organizações do Terceiro Setor

reconheceram que o idealismo e as idéias alternativas não eram suficientes para produzir impactos sociais duradouros, emergindo a preocupação com a adequação dos processos de trabalho e instrumentos de gestão que possam, a um só tempo, reduzir o tempo de resposta, diminuir os custos operacionais da organização e potencializar, eficazmente, os impactos gerados (SOUZA, 2003, p. 14).

Na busca da eficiência e eficácia de seus resultados e de uma orientação profissional de seus processos, serviços e atividades, as organizações do Terceiro Setor adotam modelos de gestão privados e públicos (CKAGNAZAROFF, 2001; FALCONER, 2000; SOUZA, 2003; TENÓRIO, 2006; TEODÓSIO, 1999, 2001, 2002) e buscam “temas de administração, tais como: planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação – antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, que se tornaram comuns entre as organizações do Terceiro Setor” (FALCONER, 2000, p. 11).

Conforme pontua Souza (2003, p. 16), as organizações do Terceiro Setor “podem incorporar instrumentos de gestão tanto do Estado quanto do mercado, desde que se façam as devidas adaptações, observadas as peculiaridades próprias desse setor”. Ckagnazaroff (2001) também ressalta que a atuação das organizações do Terceiro Setor é guiada por estratégias do Estado e do mercado. Camargo *et al.* (2001) ainda acrescentam que o mercado, além de ser um respeitável fornecedor de dados para a gestão das organizações, facilita a abertura de caminhos para a realização de novos projetos para o Terceiro Setor.

A transposição das técnicas gerenciais procedentes das esferas privada e pública, segundo Hudson (1999); Marçon; Escrivão Filho (2001); Teodósio (1999, 2001, 2002), não ocorre de maneira linear e absoluta, ela sofre influências das particularidades de gestão do Terceiro Setor, ou seja, as tecnologias devem ser adaptadas para adequarem-se às necessidades e realidade do setor. É emergente ao Terceiro Setor desenvolver sua estrutura de gestão de acordo com suas particularidades, sendo necessário criar, adotar, adaptar mecanismos gerenciais para alcançar seus objetivos sociais e para maximizar seus resultados.

Para Teodósio (1999, p. 290), “o campo da gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor”, necessitando de um desdobramento no desenvolvimento de instrumentos e mecanismos gerenciais capazes de mensurar e monitorar processos, resultados e impactos nos projetos executados a fim de que seus objetivos sociais sejam alcançados (ASSIS, 2005; FISCHER ; FISCHER , 1994).

Essa crescente tendência à profissionalização das organizações do Terceiro Setor, de acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001, p. 8), está exigindo ao setor “que se ajuste às regras do sistema institucionalizado, às regras do mercado”, à racionalidade instrumental predominante das organizações empresariais e do Estado. Na percepção dos autores, essa tendência imperativa que se apresenta com a adoção da gestão empresarial pode comprometer os valores de solidariedade, liberdade, autonomia e acarretar a descaracterização dos ideais das organizações do Terceiro Setor.

Considerando a grande proliferação do Terceiro Setor na sociedade, a administração tornou-se uma das maiores dificuldades das organizações do Terceiro Setor. Assim, o desafio seria o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas peculiaridades como: flexibilidade, criatividade, sensibilidade e preocupações populares. (SALAMON, 2005; TENÓRIO, 2006; TEODÓSIO, 2001).

3.2.3 Terceiro Setor: os desafios gerenciais

Administrar organizações do Terceiro Setor, orientadas por valores, apresentam diferenças e semelhanças com a administração de organizações dos setores público ou privado. (HUDSON, 1999). Na percepção do autor, a semelhança que abrange todas as organizações indiferentes do setor trata-se da necessidade de um gestor eficiente à frente da gestão. A semelhança com o setor privado está na negociação de serviços, pois mesmo com preços subsidiados, as organizações do Terceiro Setor carecem de alguns mecanismos do mercado. Já com o setor público a semelhança está no atendimento de problemas de demandas sociais.

A raiz da diferença da administração do Terceiro Setor para a administração do primeiro e segundo setores está arraigada aos valores e crenças das pessoas, além da administração que está associada, principalmente, à natureza dos relacionamentos com seus públicos, que demonstra fragilidade na ligação entre usuários e os financiadores do serviço. Hudson (1999) também lista as seguintes características que distinguem o Terceiro Setor dos outros setores e que torna sua

administração uma tarefa desafiadora: facilidade de ter objetivos vagos, desempenho de difícil monitoramento, estruturas administrativas complexas, a presença do voluntariado, valores sociais, vários patrocinadores e inexistência de busca pelo lucro.

Diante desse panorama, Hudson (1999, p. 20) afirma que a “administração do Terceiro Setor precisa estar embasada na compreensão de suas características especiais”, que “as ferramentas e os estilos da administração que funcionam nos outros setores aplicam-se parcialmente neste setor” e finalmente “que as teorias administrativas devem ser criadas a partir de um conjunto de proposições desenvolvidas especificamente para ajudar os administradores das organizações do Terceiro Setor”.

O problema da efetividade na gestão, na visão de Falconer (2000), deve-se ao fato de essas organizações estarem atuando “em um meio desfavorável, caracterizado pela falta de recursos e de apoio do poder público” e por não conseguirem romper o ciclo vicioso da falta de recursos humanos capacitados, do gerenciamento inadequado, da falta de dinheiro que, por conseguinte, gera a insuficiência dos resultados das organizações. Para suprir essas questões, Falconer (2000) e Tenório (2006) ressaltam a necessidade de acrescentar às peculiaridades da sua administração novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais. O autor relata alguns aspectos de postura administrativa que devem ser adotadas pelas organizações do setor, como:

Trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários³; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade divulgando o produto do trabalho (TENÓRIO, 2006, p.15).

Ao lado desses problemas que se acirram no campo de ação das organizações do Terceiro Setor, destaca-se a gestão de pessoas e de recursos, como principal

³ O termo cidadão-beneficiário foi proposto por Tenório (2006), em substituição a população-alvo, grupo-alvo, beneficiário, usuário ou cliente, a fim de incorporar o conceito de “cidadania” à formulação, à implementação e à avaliação das políticas sociais.

dificultador à eficiência e eficácia do setor, ou seja, à capacidade das organizações em cumprirem com seus objetivos (ASSIS, 2005; BOSE, 2004; TEODÓSIO, 2002).

A gestão de recursos financeiros é um dos principais desafios para o desenvolvimento sustentável das entidades do setor. As organizações do Terceiro Setor, em virtude da escassez e da dificuldade de obter recursos, do aumento da demanda, da falta de investimento do governo, vêem-se obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos (CAMARGO et al, 2001; CARVALHO, 2006; CKAGNAZAROFF, 2001; SOUZA, 2003; TENÓRIO, 2006).

Falconer (2000) defende o entendimento de recursos não só como insumos financeiros como também materiais e humanos. A gestão, segundo o autor, está na “capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” (FALCONER, 2000, p. 19). O processo de captação de recursos, segundo Valarelli (2002), desempenha diversas ações que buscam patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre outras.

Como desafios enfrentados pela gestão de pessoas no Terceiro Setor, pode-se citar a necessidade de profissionalização das pessoas que trabalham nessas organizações, o aumento e a adequação da mão-de-obra voluntária e a informalidade e o amadorismo da gestão (ASSIS, 2005; BOSE, 2004; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 2006 e TEODÓSIO, 2002). Além disso, desenvolver os recursos humanos das organizações do Terceiro Setor é uma das tarefas desafiadoras para seus gestores.

Nesse sentido, Bose (2004) e Falconer (2000) advertem que a ausência de controles e regulamentos rígidos são conseqüências que dificultam a gestão de pessoas. O processo de gerenciamento dos recursos humanos, de acordo com Hudson (1999, p. 137), deve considerar os elementos: recrutamento, integração e supervisão e avaliação que têm “o objetivo comum de assegurar que as pessoas desenvolvam suas habilidades e capacidades e que seus esforços sejam direcionados para os objetivos que a organização deseja que atinjam”.

Falconer (2000) ainda acrescenta que hoje na gestão de pessoas do Terceiro Setor existe uma forte tendência para a profissionalização do voluntariado. A gestão do voluntariado significa

desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para atuar como voluntárias, compartilhar com estas os valores da organização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhar a sua atuação para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que muitas vezes, caracteriza o voluntariado.(FISHER; COLE, 1993, p. 16).

No que diz respeito à efetividade do trabalho no âmbito dessas organizações, cabe observar a proposta de Armani (2003) que o associa ao fortalecimento institucional podendo ser desenvolvido sob o enfoque gerencial e o sistêmico. O enfoque gerencial privilegia os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência de organizações, preocupando-se com a sua “profissionalização”, por intermédio de planejamento estratégico, sistemas de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica dos recursos humanos, etc. Já o enfoque sistêmico também integra a dimensão gerencial, mas de forma articulada à dimensão sociopolítica da organização, isto é, “a sua base social e legitimidade, sua transparência e credibilidade (accountability), sua rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social”. (ARMANI, 2003, p.5)

O autor esclarece que, embora esses dois enfoques sejam esquemáticos e simplificadores, não recobrando a complexidade vivenciada por essas instituições, podem ser considerados caminhos diferenciados acerca dos desafios do Terceiro Setor e de como proceder no “processo de combate à pobreza e à desigualdade, e na promoção de uma sociedade justa, democrática e sustentável” (ARMANI, 2003, p.5).

Para Hudson (1999), as diferenças de valores, de missão, de natureza que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas e mais explicitados

para proporcionar uma administração eficiente. Nesse sentido, Hudson (1999), Marçon e Escrivão Filho (2001) defendem a necessidade do desenvolvimento de um modelo de gestão autônomo adequando às suas particularidades e necessidades.

Lewis (2001) assinala quatro razões para o fato de o Terceiro Setor adotar um estilo próprio de gestão. A primeira razão trata da “cultura da ação”, devido aos dirigentes e empregados se mostrarem mais interessados na implementação do que no planejamento de suas ações. A segunda razão relaciona-se à percepção de que essas organizações devem aplicar seu tempo e seus recursos para atingir seus objetivos (solução de problemas sociais, políticos, econômicos e ambientais), desconsiderando os custos administrativos. A negação da adoção de uma prática de gestão profissional como fator que compromete seus trabalhos e atividades-fins é a terceira razão. E a última razão identificada pelo autor fundamenta-se na informalidade da criação das atividades e das próprias organizações que, mesmo com seu desenvolvimento acelerado, não se preocuparam com a profissionalização da suas práticas de gestão.

Por outro lado, a proposta de um modelo de gestão autônomo com técnicas específicas para a realidade do setor, para Ckagnazaroff (2001, p.247), é uma questão preocupante, pois “é bastante nebulosa a fronteira entre técnicas básicas de gestão adaptadas do setor privado para o Terceiro Setor propostas e aquelas de gestão consideradas específicas ao setor”. Outra questão importante de reflexão quando se fala de administração do Terceiro Setor diz respeito ao tipo e a complexidade da organização considerada. Essa questão está relacionada ao tipo de organização, ao tamanho, aos recursos disponibilizados e a profissionalização.

A modernização gerencial do Terceiro Setor, defendida atualmente por estudiosos, com destaque para Teodósio (2001), revela-se como o principal paradoxo vivenciado por essas organizações: contradições que resultam do próprio discurso dessas organizações, de suas características bem específicas e complexas, do seu funcionamento com diversos interesses e agentes e principalmente da própria prática gerencial, chegando, às vezes, a parecerem irreconciliáveis (RODRIGUES, 1997).

A situação descrita estimula compreender como os gestores percebem e lidam com as diversidades e os desafios no exercício da função gerencial no Terceiro Setor.

3.2.4 Terceiro Setor: o gerente

O gestor do Terceiro Setor, segundo Kliksberg (1997), diferentemente do gestor privado, não deve apenas desenvolver uma profunda percepção dos mecanismos de mercado, mas, sobretudo, conciliar as perspectivas política, social e legal em suas concepções gerenciais.

O gerente ou executivo principal do Terceiro Setor, na percepção de Hudson (1999), deve conciliar os conhecimentos financeiros e de marketing com as habilidades interpessoais e de articulação política, além da construção de relacionamentos com diversos atores sociais – voluntários, órgãos financiadores, mídia, governo e beneficiários. Já Roesch (2002) acrescenta que esses gestores devem assumir uma postura carismática e participativa, além de utilizar o poder normativo/simbólico, como afirma Falconer (1999). Para este autor, os gerentes “lidam, manipulam, defendem ideais, valores e projetos políticos em função do significado que seus membros lhe atribuem” (FALCONER, 1999, p.120 - 121).

Hudson (1999) lembra que esses gestores precisam desenvolver a capacidade de trabalhar com o pensamento estratégico, dadas as adversidades e carências administrativas inerentes ao setor. Além disso, esse gestor ocupa um cargo e uma função de alta exposição pública, que demanda uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais.

Na visão de Marcovitch (2005), o perfil do agente do Terceiro Setor deve ter o seu sistema de valores humanos como base determinante, além de uma visão de mundo que lhe permita defender a cooperação, a solidariedade e o rigor econômico. As habilidades técnicas e gerenciais que valorizam simultaneamente a rotina operacional e a inovação organizacional também são determinantes, importantes e

decisivas para o futuro do gestor do Terceiro Setor. Neste sentido, cabe destacar a opinião de McCarthy (2005), autor que defende que os administradores do Terceiro Setor devem estar em constante treinamento para o desenvolvimento das habilidades administrativas.

Ressaltam-se os resultados da pesquisa realizada por Ckagnazaroff (2001) em organizações do Terceiro Setor: a maioria das creches que atendem às crianças e adolescentes da região de Belo Horizonte demonstraram que os gestores responsáveis pela administração, denominados coordenadores, “assumem o cargo em consequência tanto da sua formação profissional quanto da sua prática acumulada na área e por falta de alguém especializado que possa exercer a função” (CKAGNAZAROFF, 2001, p. 258). Em relação à administração, os coordenadores têm poder de decisão, mas constatou-se que eles preferem trabalhar com sua equipe administrativa.

Tenório (2006) aponta que a superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores ampliam suas percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações.

Para os administradores destas organizações, o grande desafio, segundo Salamon (2005), não é simplesmente aperfeiçoar a gestão de suas organizações, mas sim encontrar soluções para os problemas sociais públicos superando seus desafios gerenciais, de sustentabilidade e de identidade, dentre outros.

Tomando-se como base o referencial teórico apresentado, buscou-se, por meio desse estudo, identificar e analisar os desafios da gestão do Terceiro Setor a partir do ponto de vista dos próprios gerentes, atores da gestão dessas organizações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Método

A metodologia utilizada foi de natureza exploratória qualitativa por permitir a abrangência da realidade social para além do que pode ser observado e quantificado.

De acordo com Gil (2002) e Collis; Hussey (2005), a pesquisa exploratória “proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Selltiz *et al.* (1967) complementam que a pesquisa de natureza exploratória estimula a compreensão do problema a partir da análise dos dados. Collis; Hussey (2005) ainda acrescentam que, nesta pesquisa, o foco é obter *insights*, procurar padrões, idéias ou hipóteses sobre o assunto/problema investigado.

A seleção da abordagem qualitativa deve-se à necessidade de compreender o fenômeno no contexto no qual ele ocorre a partir das variáveis envolvidas, permitindo, assim, um aprofundamento maior sobre o tema (GODOY, 1995a, 1995b). No processo de coleta de dados, a abordagem qualitativa permite ao pesquisador o contato direto com a fonte de dados sobre o fenômeno estudado.

Para Haguete (1992), essa perspectiva proporciona maior relevância ao aspecto subjetivo da ação social e, por isso, tende a ser apropriada para os fenômenos únicos e/ou complexos. Para a autora, os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de sua origem e de sua razão de ser, ao passo que os quantitativos são utilizados para mensurar as características específicas de uma população comparáveis entre si.

Optou-se pela abordagem qualitativa para a coleta e análise dos dados em função de o objetivo dessa pesquisa ser o de identificar e analisar os desafios gerenciais vivenciados nas perspectivas técnicas, políticas, crítica e praxeológica (REED, 1997) de organizações do Terceiro Setor localizadas em Belo Horizonte na percepção de seus gerentes.

4.2 Universo

O universo considerado para a execução da pesquisa em questão foi composto pelas organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. O Terceiro Setor de Belo Horizonte é constituído por instituições sociais, associações e fundações distribuídas nas nove regionais da capital, de acordo com o Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte⁴, realizado em 2005, pelo Centro de Apoio ao Terceiro Setor – CAOTS (2006). Com 37,20%, o centro da cidade de Belo Horizonte possui a maior concentração de organizações, devido ser esta a região da capital que possui a maior densidade comercial e de serviços, tanto privados quanto públicos. Em relação às demais regiões, as organizações se distribuem de maneira relativamente homogênea, 31,90% concentram-se nos bairros no entorno da região centro-sul e 30,90% nas demais localidades.

O Terceiro Setor em Belo Horizonte é relativamente novo, seu crescimento é bastante expressivo a partir da década de 90 com a fundação de 52% das organizações. Enquanto 22% foram criadas na década de 1980, 19%, entre as décadas de 70 e 50 e apenas 7% das organizações existentes na Região Metropolitana de Belo Horizonte foram fundadas anterior à década de 40 (CAOTS, 2006).

Considerando-se as diferentes classificações existentes das organizações do Terceiro Setor, foi adotada a proposta pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE ⁵(2004)- que prioriza a identificação da finalidade de atuação das entidades, critério apropriado ao tipo de atividade do setor. As entidades que compõem o Terceiro Setor foram classificadas quanto à área de atuação: habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, religião, associações patronais e profissionais, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento e defesa de direitos e outras não especificadas. Assim, em Belo

⁴É um projeto pioneiro do Estado de Minas Gerais, promovido pelo Ministério Público do Estado de Minas Gerais, coordenado pelo Centro de Apoio ao Terceiro Setor – CAOTS, juntamente com a Associação Mineira de Promoção das Empresas de Interesse Social- AMEIS, em parceria com o Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH, a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC e a Universidade de Alfenas - UNIFENAS.

⁵A classificação adotada seguiu o parâmetro da Classification of the Purpose of Non-Profit Institutions Serving Households – COPINI ampliada (classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos ao Serviço das Famílias), reconhecida pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas.

Horizonte, o diagnóstico realizado pelo CAOTS (2006) retratou que 31,8% dessas organizações atuam na área de assistência social, 17% desempenham suas atividades em educação e pesquisa, 14,4%, na área da cultura, 9,1%, no segmento religioso, 7,3% atuam na área da saúde, 5,4%, na área de associações patronais e profissionais, 3,27%, em desenvolvimento e defesa de direitos, 2,4%, em atividades relacionadas ao meio ambiente, 2,3%, com ações na área de emprego e capacitação, 2,2%, na área de habitação e 4,83% atuam em outras áreas não especificadas.

Este setor também mobilizou, em 2005, cerca de 4 bilhões de reais, sendo responsável pela geração de 35 mil empregos formais e apenas 20% das organizações da capital utilizaram os recursos públicos para desempenharem suas atividades (CAOTS, 2006).

Mesmo com essa recente pesquisa realizada em 2006 pelo CAOTS, não foram disponibilizados registros completos das organizações que compõem este setor na capital mineira. Assim, deparou-se com a inexistência de um banco de dados oficial sobre as organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte.

Inicialmente, buscou-se tais informações em diversos sites e órgãos relacionados à área, que apresentaram dados incompatíveis com a realidade mapeada pela recente pesquisa divulgada pelo Ministério Público de Minas Gerais, parâmetro adotado neste trabalho. Depois de inúmeras tentativas de buscas frustradas, por indicação da primeira gerente entrevistada no processo de coleta de dados, chegou-se à relação de clientes de filantropia da gráfica O Lutador, um cadastro com 330 organizações da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Nessa relação, constavam a razão social, o telefone, o contato, o endereço e a área de atuação de cada uma das organizações.

Foi importante ainda observar que o primeiro critério proposto para a escolha da amostra foi a localização das organizações, que deveriam situar-se em Belo Horizonte. Verificaram-se a partir deste primeiro filtro, a existência de 294 organizações cadastradas de Belo Horizonte aptas a compor o universo delineado

para o desenvolvimento da pesquisa. A distribuição das organizações por área de atuação pode ser demonstrada na TAB. 1:

Tabela 1 – Áreas de atuações das organizações do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Assistência Social	57,82%
Meio Ambiente	15,65%
Cultura	10,54%
Emprego e Capacitação	8,16%
Educação	3,74%
Saúde	2,72%
Desenvolvimento e Habitação	1,36%

Fonte: Dados levantados do registro dos clientes filantrópicos da Gráfica O Lutador

O segundo critério adotado como determinante para a escolha dos sujeitos da pesquisa foi o tempo de experiência na função. Este grupo foi composto por apenas gerentes que possuíssem 03 anos ou mais tempo no exercício efetivo na função gerencial de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Esse critério adotado foi baseado nos estudos de Hill (1993) que atesta que, no primeiro ciclo da atividade gerencial, os gerentes pesquisados, por ela denominados “novos gerentes”, estavam em fase de aprendizagem e construção de sua identidade, indicando que alguns conceitos e percepções acerca da prática gerencial ainda não estavam bem definidos para esses entrevistados.

A seleção desses gerentes ainda foi demarcada pelo critério de acessibilidade que selecionou os indivíduos pela facilidade de acesso, segundo Vergara (2003) e pelo critério da intencionalidade, que escolheu os indivíduos a partir de certas características tidas relevantes pelos pesquisadores (GIL, 2002). Além, de seguir as condições e requisitos mínimos propostos por Triviños (1987) de envolvimento no fenômeno, conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa, e a capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno em estudo, o que vai ao encontro à pesquisa realizada por de Hill (1993).

4.3 Grupo de gerentes pesquisado

O grupo de gerentes pesquisado foi composto por 20 gerentes com trabalho efetivo no campo gerencial, nos últimos três anos em organizações do Terceiro Setor, ligadas às diversas áreas de atuação dessas organizações em Belo Horizonte.

Com o intuito de preservar a identidade dos gerentes entrevistados, todos foram identificados quando da apresentação e análise dos resultados como gerente (G), e o respectivo número de classificação das entrevistas como (Gn). Assim, têm-se gerentes de G1 a G20.

A TAB. 2 mostra as áreas de atuação das organizações selecionadas, bem como o número de gerentes aos quais foram aplicadas as entrevistas. Assim, 55% dos gerentes entrevistados atuam na área de assistência social, 30% atuam nas áreas de meio ambiente, cultura e emprego e capacitação e os outros 15%, nas áreas de educação, saúde e desenvolvimento e habitação.

Tabela 2- Demonstração quantitativa dos sujeitos pesquisados

Itens discriminados	Freq.	%
Assistência Social	11	55,00%
Meio Ambiente	2	10,00%
Cultura	2	10,00%
Emprego e Capacitação	2	10,00%
Educação	1	5,00%
Saúde	1	5,00%
Desenvolvimento e Habitação	1	5,00%
Total	20	100,00%

Dados oriundos de entrevistas com gerentes

4.4 Coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa fundamentou-se na coleta de dados envolvendo técnicas de pesquisa bibliográfica que propõe uma revisão do marco

teórico para uma compreensão maior da gestão praticada no Terceiro Setor (VERGARA, 2003) e a pesquisa de campo com a realização de entrevistas estruturadas com gerentes selecionados das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte.

As entrevistas seguiram um roteiro previamente estruturado que permitiu conservar certa padronização das perguntas sem impor opções de respostas, além de admitir ao entrevistado formular respostas pessoais que melhor expressassem sua subjetividade (VERGARA, 2003). O roteiro de entrevista foi fundamentado nos objetivos norteadores da pesquisa e submetido a um pré-teste, junto a dois gestores de organizações do Terceiro Setor com a finalidade de verificar sua adequação e as mudanças necessárias antes do início de sua aplicação.

A coleta dos dados primários realizou-se entre os meses de agosto e setembro de 2007, com o agendamento de 28 entrevistas com apenas 20 efetivamente concluídas. Essa fase de coleta ocorreu nas sedes das organizações, nos domicílios de alguns gerentes, nas instalações da própria faculdade e em um caso específico na casa de um gerente que funciona como sede da organização. Os horários marcados para acontecerem as entrevistas foram bastante variáveis, os gestores utilizavam sempre os horários antes do início do funcionamento das atividades da instituição, na hora ou logo após o almoço ou depois do horário do expediente das organizações.

Cabe ressaltar que alguns gerentes apresentaram forte resistência a participarem desse tipo de pesquisa, apesar de serem muitos receptivos no contato inicial. Outros aceitavam participar, mas, na hora da entrevista, desistiam e pediam para voltar outra hora devido a um problema inesperado que deveriam resolver, outros, quando viam a dimensão do roteiro, pediam para se preparar e diziam que marcariam outro horário e, finalmente, houve gerentes que, no início ou no meio da entrevista, paravam e falavam que não eram as pessoas adequadas para responder à pesquisa e que marcariam com o gerente responsável. Nesses casos específicos, as entrevistas não se efetivaram ou, quando realizadas, foram descartadas por não se mostrarem apropriadas à técnica de coleta escolhida para a execução desse estudo.

Cada uma dessas entrevistas foi gravada, com o devido consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas integralmente. Cada entrevista durou em média uma hora. A transcrição integral das gravações, realizadas em 25 fitas tamanho cassete, totalizou 275 páginas de texto.

4.5 Análise dos dados

Os dados tabulados e analisados foram submetidos à análise de conteúdo e à análise temática que de acordo com Melo (2003), é uma análise qualitativa analítica e passa pelas seguintes fases de tratamento:

a) preparação: as entrevistas foram transcritas segundo o roteiro de perguntas, agrupando-se as respostas de cada categoria para as respectivas questões. Em seguida, procedeu-se à releitura do material e à organização dos relatos;

b) tabulação quantitativa: identificaram-se os componentes das respostas dos entrevistados e agruparam-se de acordo com o tema da pergunta. Essa técnica de análise de dados segue os princípios de análise de conteúdo. Essa análise visa à obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens contidas nos relatos dos gerentes (BARDIN, 1979) e permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens dos respondentes após a sua sistematização na forma de tabelas e percentuais de respostas;

c) tabulação qualitativa/temática: a última fase do processo de tratamento dos dados consistiu na categorização de temas, segundo os objetivos da dissertação, estruturados em uma planilha que permite o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas. A unidade de análise constitui de frases e parágrafos, dando destaque à dimensão do dito ou da fala do(a) entrevistado(a). Na técnica de tabulação temática, descrita por Minayo (2000), não há preocupação com a frequência das respostas, mas sim com os temas relevantes que aparecem nos discursos, com as contradições dos entrevistados e outros

elementos que chamem a atenção do pesquisador com relação aos objetivos do estudo e ao referencial teórico adotado. O resultado final da análise resultou numa lista de temas sobre os quais os entrevistados revelaram e conceituaram aspectos pertinentes aos objetivos da pesquisa.

4.6 Limitações

Como toda metodologia utilizada no campo das ciências sociais comporta limites, para o desenvolvimento específico dessa pesquisa, encontrou-se barreira de compatibilidade de horários disponíveis e disposição dos gerentes das organizações selecionadas em realizar a entrevista. O roteiro de entrevista foi muito extenso, causando cansaço aos respondentes. Outro aspecto limitador considerado trata-se do alcance dos dados, ou seja, os dados serão restritos aos sujeitos pesquisados, não sendo possível generalizar os resultados ao universo pesquisado.

5 O TERCEIRO SETOR NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES

Este capítulo destina-se à apresentação e análise das percepções dos gerentes entrevistados a respeito do Terceiro Setor, que possibilitou uma compreensão mais abrangente sobre o panorama do setor em Belo Horizonte. Assim, mostra-se necessário apresentar a caracterização das organizações onde trabalham os gerentes escolhidos para desenvolver a pesquisa. Em seguida apresentam-se as características pessoais dos próprios gerentes, tais como: idade, escolaridade e trajetória profissional. Finalmente, é apresentada a forma como os gerentes pesquisados percebem o conceito dessas organizações.

5.1 Apresentação das organizações pesquisadas

O macrocontexto utilizado para a realização dessa dissertação foi composto por organizações localizadas em Belo Horizonte, onde os gerentes selecionados para compor a amostra exercem suas funções gerenciais. Seguindo a classificação já apresentada na TAB. 2, as organizações foram subdivididas, sendo 11 organizações da área de assistência social, 02 do meio ambiente, 03 representantes da área de cultura, 02 de capacitação e emprego, 01 da área de educação e da saúde e a última relacionada à área de desenvolvimento e habitação.

Essas organizações prestam auxílio à uma parcela grande de população menos favorecida da sociedade de Belo Horizonte, 45% das organizações acolhem mensalmente até 500 pessoas, 35%, até 1000 pessoas e os outros 20% atendem por mês mais de 1000 assistidos (TAB.3). Apenas 5% das organizações prestam seus serviços para mais de 10.000 pessoas, sendo este um tipo de organização de assistência rara no universo pesquisado.

Tabela 3 – Número de pessoas atendidas das organizações pesquisadas

Itens discriminados	%
1 a 500	45,00%
501 a 1000	35,00%
1.001 a 10.000	15,00%
Acima 10.001	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

Em relação ao tempo de funcionamento, verifica-se que a maioria dessas organizações são recentes, conforme dados apresentados na TAB. 4. Das 20 organizações participantes, 65% possuem até 20 anos de funcionamento, sendo 45% fundadas a partir da década de 90, enquanto 10% estão funcionando de 21 a 40 anos e 25% funcionam há mais de 41 anos, confirmando a atual pesquisa realizada pelo CAOTs em 2006, que apontou as organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte com estruturas recentes.

Tabela 4 - Tempo de empregados das organizações pesquisadas

Itens discriminados	%
Até 10 anos	45,00%
11 a 20 anos	20,00%
21 a 30 anos	5,00%
31 a 40 anos	5,00%
Acima de 41 anos	25,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

Quanto à fonte de renda, os gerentes entrevistados declararam que a maioria dos recursos financeiros dessas organizações advém de doações de pessoas físicas ou jurídicas (65%) como doações em conta bancária, telemarketing ativo, pagamento de boletos bancários e carnês. Outros gerentes (55%) afirmam que seus recursos são de fontes próprias de geração de renda como programa de geração de renda, venda de produtos e serviços produzidos pela própria organização e de aluguéis de imóveis. Os recursos de origem governamental que totalizam 50% das respostas dos entrevistados são distribuídos pelos patrocínio de leis de incentivo à cultura, fundo de bolsas e pelos conselhos federais, estaduais e municipais. As doações de empresas (35%) e os recursos advindos da mantenedora das organizações (15%),

entre outras também contribuem com a parte financeira da instituição. Podemos destacar, mesmo com um percentual pouco representativo, os recursos de organizações estrangeiras que as instituições nacionais começam a receber, a título de ajuda e por comungarem das mesmas concepções ideológicas e lutas sociais.

Observa-se que a maioria dessas organizações, de acordo com TAB.05, sobrevive com recursos externos (doações) e aquelas em que seus gerentes declaram possuir alguma fonte própria de geração de renda, os recursos não são suficientes para a manutenção dos serviços prestados e para a sobrevivência da própria instituição.

Tabela 05- Fontes financiadoras das organizações pesquisadas

Itens discriminados	%
Doações de indivíduos	55,00%
Geração própria de recursos	55,00%
Recursos de origem governamental	50,00%
Doações de empresas	35,00%
Recursos da mantenedora	15,00%
Patrocínios de leis incentivo à cultura	10,00%
Cobranças de taxa, contas, mensalidades	10,00%
Recursos pessoais	5,00%
Sorteios, festas	5,00%
Recursos de organizações estrangeiras	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta

Os dados revelam que 90% das organizações mantêm seus empregados no regime celetista, todos com carteira assinada e remunerados, enquanto apenas 10%, duas organizações, das 20 participantes da pesquisa continuam praticando a política de voluntariado como condição básica de funcionamento de suas atividades.

Verifica-se que o trabalho voluntário assume uma nova postura dentro da gestão dessas organizações pesquisadas, deixando de ser fator preponderante nas organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Esses dados apontam para um processo de mudança nas políticas de pessoal dessas organizações.

Tabela 6- Número de empregados das organizações pesquisadas

Itens discriminados	%
Voluntários	10,00%
Até 10	35,00%
11 a 20	15,00%
21 a 30	5,00%
31 a 40	10,00%
41 a 50	10,00%
Acima de 51	15,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

Em termos de crescimento, os gerentes entrevistados relataram que as organizações possuem diversas maneiras de acompanhamento dos seus resultados desempenhados, conforme apresentado na TAB.7. Dividimos esses índices de acompanhamento em 4 blocos representativos (parcerias, assistidos, administrativo e social) nos quais as organizações demonstram e mensuram seu crescimento.

Os índices administrativos (planejamento, avaliação, gestão e os processos em aprimoramento) para 75% dos gerentes são considerados os mais significativos para o acompanhamento dos resultados desempenhados da organização. Logo em seguida, aparecem os índices da parceria com o percentual de 70% representados juntamente pela importância e pelo nível de exigência da prestação de contas aos patrocinadores, pelas parcerias e pelos resultados apresentados pelo governo. Em terceiro lugar, com 65% de representatividade, o índice de assistidos ainda continua expressivo, pelo número de pessoas atendidas pela organização (30%), assistidos absorvidos pelo mercado de trabalho (20%) e 15% pela avaliação do nível de satisfação dos assistidos. E, por último, com 25%, mostra-se a contribuição para a questão social também considerada índice de mensuração de desempenho.

Percebe-se que a maioria dessas organizações não possui ferramentas de mensuração do seu desempenho, adotando medidas e padrões superficiais e incoerentes com a demanda e necessidades organizacionais do setor. Torna-se visível que o movimento de reestruturação dos métodos de acompanhamento dos seus resultados está em fase embrionária, necessitando de muitos estudos e profissionalismo. A questão social é outro aspecto exposto pelos gerentes que na

realidade não retrata e não mensura o crescimento de uma organização.

Tabela 7- Acompanhamento do resultado desempenhado pelas organizações

Itens discriminados	%
Prestação de contas aos patrocinadores	50,00%
Cumprimento do planejamento	40,00%
Número de assistidos	30,00%
Contribuindo para a questão social	25,00%
Avaliação diária, semanal, semestral e anual	20,00%
Mercado de trabalho absorvendo os assistidos	20,00%
Avaliação do nível de satisfação dos assistidos	15,00%
Parcerias	15,00%
Processo em aprimoramento	10,00%
Índices de resultados apresentados pelo governo	5,00%
Varia de gestão para gestão	5,00%
Não respondeu	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta

Em resumo, os dados apresentados retratam que as organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisadas são novas, sendo a maioria fundada a partir da década de 90. O campo de atuação é bastante diversificado com uma parcela significativa dessas instituições pertencentes à área de assistência social. Já a fonte financiadora concentra-se em recursos externos. O número de empregados registrados supera o número de voluntários que, hoje, revelam-se muito restritos ou extintos da gestão dessas organizações.

5.2 Perfil dos sujeitos pesquisados

A caracterização dos entrevistados na pesquisa permitiu apresentar o perfil dos gerentes pesquisados responsáveis pela gerência de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Essa caracterização contribuiu para a compreensão de alguns aspectos e especificidades de sua gestão.

Em relação ao gênero, dos 20 gerentes entrevistados, 12 eram mulheres e 8 homens. Esse dado demonstra que existe uma tendência de equilíbrio, embora seja percebida uma participação maior das mulheres na gestão dessas organizações. A faixa etária dos respondentes pode ser visualizada na TAB. 8.

Tabela 8- Faixa etária dos gerentes das organizações pesquisadas

Faixa Etária	%
Até 30	15,00%
31 a 40	5,00%
41 a 50	40,00%
51 a 60	25,00%
Acima de 60	15,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

Um traço importante é que 65% dos gerentes entrevistados encontram-se na faixa etária entre 41 a 60 anos, apontando para a direção de que a maioria dos gestores das organizações são pessoas maduras e com experiência profissional, conforme exemplificado nos depoimentos que seguem:

Hoje eu tenho mais tranquilidade de dirigir a casa, porque quando a gente é mais jovem a gente assusta rápido, quando você vai ficar mais velho você vai ficar mais sensato, não assusta tanto, você já começa a ver os problemas com outros olhos ou de outra forma. (G2)

Eu tive experiência no setor público quando trabalhei na prefeitura, em empresa privada. Então tive essa variação na minha vida que contribui muito com a minha gestão. (G11)

Sobre a escolaridade dos gerentes, observou-se que o nível é alto, o GRAF.1, mostra que 95% dos entrevistados possuem curso superior, sendo que, deste total 55% já fizeram pós-graduação e apenas 5% dos entrevistados possuem ensino médio.

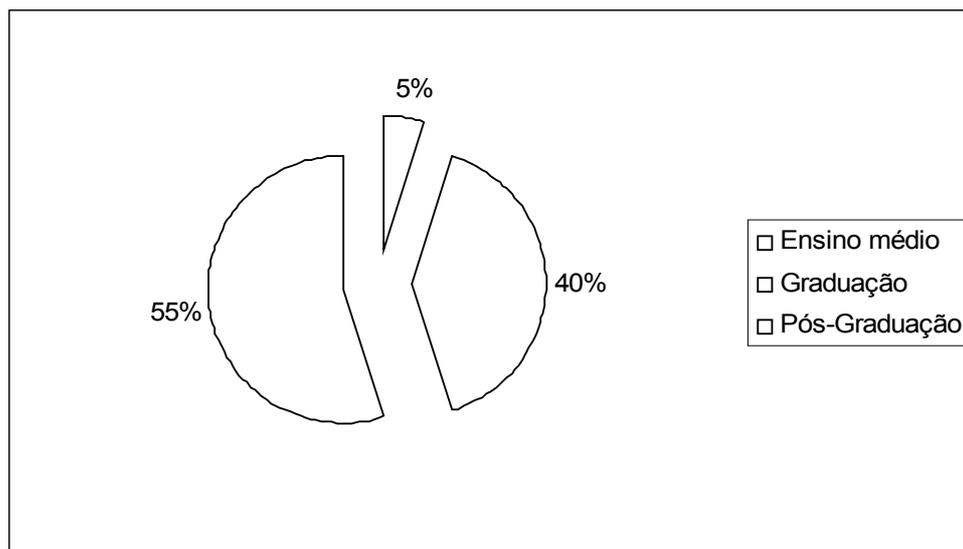


Gráfico 1- Escolaridade dos gerentes
Fonte: Dados de pesquisa

A formação acadêmica é bastante diversificada, com destaque para administração (30%), pedagogia (20%), psicologia (15%), sociologia (10%). Esses quatro cursos representam 75% das respostas dadas, indicando que a maioria dos gerentes entrevistados são formados na área das Ciências Sociais Aplicadas. Neste caso específico, a soma das freqüências foi superior a 100% devido a alguns gerentes terem informado que já cursaram mais de um curso superior (TAB.9).

Tabela 9 - Formação acadêmica dos gerentes pesquisados

Itens discriminados	%
Administrador	30,00%
Pedagogo	20,00%
Psicólogo	15,00%
Sociólogo	10,00%
Assistente social	5,00%
Jornalista	5,00%
Engenheiro	5,00%
Médico	5,00%
Advogado	5,00%
Computação	5,00%
Ensino Médio	5,00%
Teólogo	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta

Outro traço importante refere-se à experiência profissional adquirida antes de assumir o atual cargo em organizações do Terceiro Setor. Observou-se que a maior parte dos gerentes entrevistados possui experiência nos 1º e 2º setores ao assumir a gerência de uma organização do Terceiro Setor. Dentre os gerentes entrevistados 55% afirmam que já trabalharam no segundo setor, enquanto 45% trabalharam no setor público e apenas 20% declararam possuir experiência progressiva do próprio Terceiro Setor ao assumir o atual cargo de gerência.

As funções exercidas pelos gerentes entrevistados podem ser visualizadas na TAB.10. Verificou-se que 55% dos entrevistados atuam somente a função de gerente/coordenador, enquanto que 45% também exercem as funções dos cargos de presidente, vice-presidente e de diretor.

Tabela 10 - Funções exercidas pelos gerentes pesquisados

Itens discriminados	%
Gerente	40,00%
Presidente	20,00%
Diretor	20,00%
Coordenador	15,00%
Vice-presidente	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

Quanto ao tempo na organização, percebe-se que 65% dos gerentes entrevistados têm menos de 10 anos de instituição, 25% possui de 11 a 20 anos e apenas 10% estão atuando a mais de 20 anos na mesma organização. Com relação ao tempo no cargo, 85% dos gerentes entrevistados possuem até dez anos de exercício da função gerencial, embora a maior parcela se concentre na faixa de 3 a 5 anos (55%). A permanência por mais de dez anos apresentada é pouco representativa (15%). Deve-se considerar que, para a realização desta pesquisa, o corte aplicado para a seleção dos gerentes foi o tempo mínimo de 3 anos no cargo gerencial, justificando o resultado apresentado no GRAF. 2.

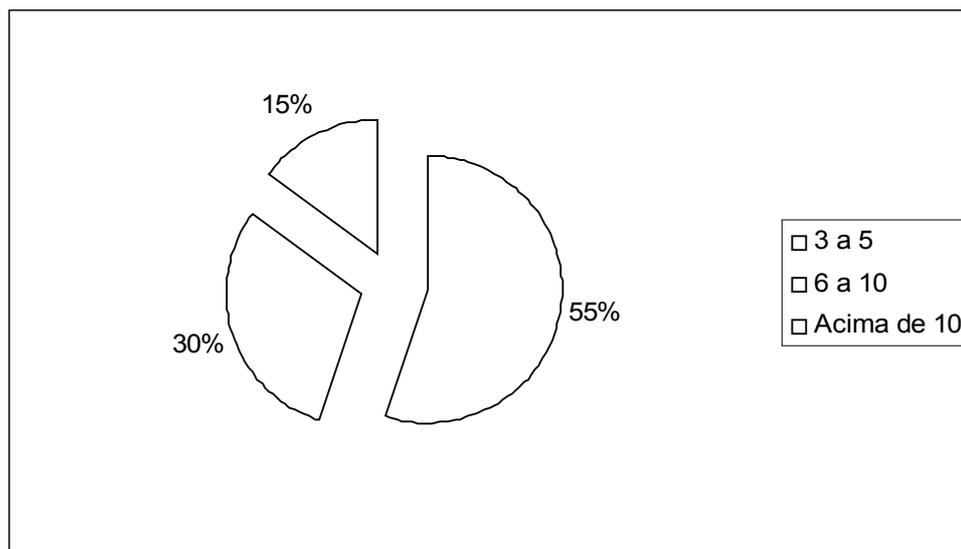


Gráfico 2- Tempo de atuação no cargo gerencial
Fonte: Dados de pesquisa

A análise dos dados permitiu traçar um perfil dos gerentes, revelando que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino (60%) e a idade predominante encontra-se na faixa etária de 41 a 60 anos. Percebe-se um alto nível de escolaridade entre os gerentes, sendo que 95% possuem curso superior, além de todos os entrevistados terem alguma experiência prévia nos 1º e 2º setores, antes de assumir o cargo de gerente da organização pesquisada.

A caracterização das organizações e contextualização do perfil gerencial dos sujeitos de pesquisa forneceu importantes subsídios para um estudo pormenorizado da gestão das organizações do Terceiro Setor, haja vista que os dados foram analisados na percepção dos próprios gerentes entrevistados. O conhecimento de alguns aspectos ligados à cultura dessas organizações e de algumas particularidades desses sujeitos para a reflexão de suas práticas sociais é relevante e contribui para a compreensão da dinâmica e dos desafios gerenciais vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte

5.3 O conceito de Organizações do Terceiro Setor na percepção de seus gerentes

De acordo com os dados analisados, percebe-se que os gerentes entrevistados apresentam a mesma percepção sobre o Terceiro Setor. Nessas percepções, eles salientam um núcleo comum na concepção do conceito – o trabalho social. As características relevantes apontadas pelos entrevistados foram a cooperação e a solidariedade, atributos que ajudam a construir uma definição mais clara do Setor.

Eu acho que o legítimo terceiro setor trabalha pela solidariedade, pela cooperação e pela inclusão de pessoas. A competição dá lugar à cooperação, à solidariedade e principalmente à inclusão. (G1)

O que eu entendo que o terceiro setor é formado por iniciativas privadas com objetivos públicos, sociais. São pessoas físicas que associam ou criam organizações chamadas do terceiro setor, com objetivos públicos. (G12)

O terceiro setor legítimo que eu considero são as organizações que surgiram com o ideal de melhorar alguma coisa, o social ou ambiental ou sócio ambiental. (G17)

Terceiro Setor trabalha pela cooperação, ou seja, ele nasceu pelo sonho de muitas pessoas de mudar, de melhorar o mundo não é só um trabalho solidário, cooperativo. (G15)

O Terceiro setor é uma infinidade de coisas, tem terceiro setor de todo jeito, com uma gama de organizações diferentes, e eu vejo que tem muita coisa a ser aprendida, dizer o que vai dar isso, eu não sei, eu acho que precisa de muita pesquisa e, muito estudo de caso para poder ter o que é o terceiro setor de verdade (G19).

Os extratos citados confirmam as opiniões de autores como Teodósio (2001) e Costa Júnior (2001) que salientam a variedade e complexidade dos conceitos e características do Terceiro Setor, também refletido por ser um setor recente, e, portanto, carente de pesquisas, necessitando de contornos e conceitos mais definidos. Na percepção dos entrevistados, o Terceiro Setor ainda é carente de estudos e bibliografias, necessitando de iniciativas de investimentos em pesquisas para melhor acompanhamento do seu desenvolvimento, comportamento e funcionamento:

Na verdade eu acho que a gente tem poucos estudos, poucas publicações, eu acho que a gente carece muito de bibliografias nessa área, exatamente porque as coisas estão muito prontas para a empresa privada e órgãos públicos. Então o terceiro setor, na verdade é ainda muito novo, então tem muita coisa ainda e a gente na verdade faz uns rearranjos do que acontece no público e no privado e traz pro terceiro setor. (G7)

Eu acho isto precisa ser desenvolvido ainda. É em experiências deste tipo de trabalho que você está fazendo, conhecendo as experiências do terceiro setor, que conseguiremos mais consistência e conhecimento do Terceiro Setor. (G1)

Um outro aspecto mencionado pelos gerentes que merece destaque diz respeito ao ideal, ao sonho de verem um mundo melhor realizado pelas iniciativas da sociedade civil, conforme explicitado pelos relatos dos gerentes acima. Observa-se que esse idealismo e o sonho de um mundo melhor são muito particulares do setor, uma vez que são pessoas da sociedade que se reúnem para prestarem serviços não remunerados por meio de uma organização com objetivos públicos e sociais em função da lacuna dos serviços prestados pela esfera pública.

A compreensão do Terceiro Setor pode ser enriquecida com algumas pontuais comparações relacionadas aos setores públicos e privados, exaltadas pelos gestores entrevistados. As organizações do Terceiro Setor não estão preocupadas com lucro, efetividade, retorno imediato, performance extraordinária, mas sim com o social, em ajudar as pessoas, com a participação. Os depoimentos a seguir explicitam com clareza e simplicidade, as comparações tecidas pelos gerentes:

Já no setor privado é o contrário, existe aquela luta pela efetividade, pelo lucro, pela competição, porque é espaço no mercado, todo ano tem que ter uma performance melhor do que o ano anterior, aquelas coisas assim que a gente está acostumado a ver por aí. Então a grande diferença que terceiro setor não tem nenhuma destas lógicas: a lógica do setor público, e a lógica do setor privado. É uma lógica participativa, as pessoas estão ali por que estão acreditando naquele trabalho e porque querem participar de alguma maneira. Essa eu vejo como uma diferença.(G1)

O resultado dela é social, é diferente das empresas privadas que ficam medindo se vai dar mais lucro, se é mais eficiente. Nós não temos essa preocupação, nós estamos realizando o que se dá conta de fazer dentro dos nossos limites, contribuindo para questão social. (G11)

No privado a diferença está num trabalho duro mesmo, como já te falei acho que quando dinheiro está na frente a gente posiciona todo o trabalho em função só no dinheiro, não se pensa nas pessoas, já no terceiro setor ele

tem que ser estudado, neste setor que eu estou gerenciando a gente administra muitas carências, já no setor público não gerenciamos pessoas do mesmo nível, pessoas como a gente, pessoas que sabem o que querem e a gente tem que acompanhar e corresponder às normas porque se não eu ficava à margem, ficava fora do sistema, não é que é que seja diferente não, não é que a gente deixa de acompanhar, mas não da mesma forma, porque é lá tudo é diferente. aqui tudo que eu estou fazendo estou pensando na criança, por isso que falei de amor porque você deve pensar que será que essa criança vai aceitar isso, quando será a reação da criança, aqui tudo é acompanhado, até a reação da criança. (G2)

Na busca de indicar um verdadeiro sentido para a palavra Terceiro Setor, nota-se que alguns dos gerentes entrevistados, ao compararem o Setor com as lógicas dos setores públicos e privados tornam mais compreensível a concepção do Setor e suas particularidades. Na percepção dos gerentes, é singular ao Terceiro Setor a participação, o trabalho social, a inclusão das pessoas, a cooperação e a solidariedade.

Identifica-se uma lacuna de desenvolvimento e dedicação de mais estudos sobre o Setor, conforme apontam Salamon (2005), Tenório (2006) e Teodósio (2001) entre outros autores. Os depoimentos dos gerentes apresentados também demonstram que, apesar de os resultados da pesquisa indicarem que o setor está em processo de transformação e de profissionalização, o sentimento de idealismo e de realização de um sonho permeará o trabalho desenvolvido pelo Terceiro Setor.

Portanto, os dados revelam que alguns conceitos do Terceiro Setor, inclusive sobre o qual foi estruturado esse trabalho, são insuficientes para representar com exatidão a situação real do setor por inteiro, retratando superficialmente ou deixando de apresentar suas reais características. Também observa-se que apesar de o conceito escolhido enfatizar contextos e evoluções de atuações diferentes das organizações do setor, essa definição torna-se incompleta em função dos dados deste estudo, precisando de uma revisão e fundamentação condizente com seu atual contexto.

Dessa forma, pode-se construir o conceito do Terceiro Setor, na percepção de seus gestores, como: um setor composto por organizações diversificadas, que se caracterizam por valores não-econômicos, fundadas pela iniciativa privada (sociedade civil) com interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos e solidários e, atualmente, apoiado no trabalho contratado.

6 A FUNÇÃO GERENCIAL NO TERCEIRO SETOR

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa que enfoca a percepção dos gerentes sobre o desenvolvimento e exercício da função gerencial no seu cotidiano em organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Para a melhor compreensão desses processos, são discutidos: os significados de ser gerente no Terceiro Setor, os requisitos necessários ao trabalho gerencial, os prazeres e frustrações vivenciados na prática gerencial e o relacionamento com seus pares. Diante da análise dos dados das percepções dos gerentes entrevistados e segundo o modelo de análise da gestão defendido por Reed (1997), serão apresentados as atividades desempenhadas, o modelo de gestão praticado pelos gerentes entrevistados com suas particularidades e as indicações das características desejáveis a um modelo gerencial das organizações do Terceiro Setor, bem como o desenvolvimento da função gerencial no setor e seus desafios.

6.1 O significado de ser gerente no Terceiro Setor

A análise dos dados a seguir reflete a atual situação de transformação que está sendo vivenciada pelas organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Neste cenário, para 45% dos entrevistados, ser gerente significa superar desafios e, para 25%, é ser flexível (TAB. 11). Esses dois aspectos se complementam e representam 70% das opiniões dos gerentes, um percentual expressivo frente à situação de lidar com as incertezas e mudanças que são inerentes ao setor.

Os gerentes, quando questionados a respeito do significado de ser gerente em organizações do Terceiro Setor, mencionam que alguns associam o ato de ser gerente ao lado pessoal, ao sentido organizacional, ao social e outros. Assim, analisando a TAB. 11 foi possível reagrupar os dados em três dimensões: organizacional, pessoal e social.

Tabela 11- O significado de ser gerente em organizações do Terceiro Setor pesquisado

Dimensão	ITENS DISCRIMINADOS	%
Organizacional	Superar desafios	45,00%
	Desempenhar múltiplas funções	15,00%
	Administrar poucos recursos	15,00%
	Gerenciar pessoas e culturas diferentes	15,00%
	Ser tudo tão imprevisível	10,00%
	Ter visão globalizada institucional	10,00%
	Administrar demanda crescente com receita fixa	5,00%
	Administrar emoção	5,00%
Pessoal	Ser flexível	25,00%
	Ser muito desgastante	20,00%
	Ter afinidade	15,00%
	Ser gratificante	15,00%
	Ser interessante	10,00%
	Realizar pessoal e profissionalmente	10,00%
	Ter coragem	5,00%
	Ser um trabalho muito sério	5,00%
	Ser um aprendizado muito grande	5,00%
	Ser profissional	5,00%
Social	Ser Político	20,00%
	Atuar no social	15,00%
	Ser uma questão de doação.	10,00%
	Cidadania	5,00%
	Administrar questões psicológicas	5,00%
	Oportunidade de buscar a reconstrução do próximo	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Na dimensão organizacional, verifica-se que os gerentes associam o ser gerente a algumas características inerentes ao próprio setor e a como administrá-las, de acordo como a heterogeneidade e complexidade das organizações, escassez de recursos já citadas pelos autores Costa Junior, (1998); Teodósio, (2001); Tenório, (2006). Nesta dimensão, a constante superação de desafios (45%) é evidenciado pelos gerentes como uma das características próprias à administração ou que deve ser desenvolvido prioritariamente para a gestão dessas organizações.

Olha, não é fácil não, é um desafio todos os dias é um aprendizado muito bom também, gratificante então você tem um aprendizado muito grande de que está vendo o problema das pessoas. É lutar para solucionar estes problemas. Não é ficar de braços cruzados porque é um desafio todos os dias. (G9)

Na verdade, aqui a gente faz quase tudo, não sei se você sabe que não existe uma função só para um diretor para uma entidade dessa, então tem hora que a gente olha a cozinha porque conforme for você tem que ajudar, são muitos os desafios a serem vencidos diariamente.(G2)

Eu acho que é um grande desafio. (G18)

São múltiplas as funções dentro de uma empresa desta, não é fácil. (G12)

De acordo com a TAB. 11, os entrevistados também apontam que ser gerente é: desempenhar múltiplas funções (15%), administrar poucos recursos (15%), gerenciar pessoas e culturas diferentes (15%) e trabalhar com uma imprevisibilidade muito grande (10%).

Na verdade o coordenador-geral tem como função principal na ONG a coordenação política e nesta a coordenação política a gente termina exercendo a função político pedagógica. (G10)

E muito interessante que a gente comenta é o seguinte você cria planos uma gerência adequada, fazer isso aquilo, aquilo outro, mas cada dia ele pode mudar, eu falo que as exceções lá são muito maiores do que as regras de um modo geral há um planejamento, há uma busca de seguir o planejamento, mas nem sempre ele pode ser cumprido da forma como seria em um setor qualquer de segundo setor ou coisa assim porque cada caso é tão diferente, e tudo tão imprevisível..a impermanência ali é a constante e muita impermanência na questão específica que eu trabalho, então a questão gerencial tem que ser absolutamente flexível, seguindo regras, normas de orientação altamente flexível porque cada caso é único de fato. (G5)

Na dimensão pessoal, 25% dos entrevistados apontam o ser flexível, 20% dos gerentes ressaltaram que ser gerente em uma organização do Terceiro Setor é muito desgastante, 15% salientaram que tem que ter afinidade e outros 25% expressaram que é muito gratificante e interessante, conforme TAB.11.

Tem que ter jogo de cintura mesmo, cada um tem um problema diferente, você tem que saber a maneira de está recebendo o associado, de estar vendo as possibilidades e de estar resolvendo os problemas deles, é uma situação que não depende só da gente. (G14)

Não basta gerenciar, né! Tem que ter afinidade com aquilo que você faz. Eu acho que tem que ter profissionalismo, claro, mas tem que gostar,.tem que amar!(G17)

Mas o principal é querer e amar o que faz.(G10)

Às vezes, tomar a decisão certa no momento certo, e isso às vezes é complicado mas a gente nunca está sozinho para tomar estas decisões, que

eu acho interessante aqui porque a gente é muito respaldado pela presidência, pela própria equipe técnica que muito nos auxilia a nessa tomada de decisões, então é... interessante.(G7)

Os gerentes revelam que desempenhar a função gerencial é uma realização pessoal e profissional (10%), sendo que 5% afirmam ser um aprendizado muito grande.

É necessário ler mais, ficar mais atualizada através de Internet, é necessário ser humilde e em determinado aspecto agressivo tendo coragem para enfrentar a rede, o governo e determinados parceiros. (G10)

Para mim é uma realização pessoal e profissional, pois antes como pesquisadora do corpo docente eu já vinha pesquisado esse assunto e agora poder colocar na prática. (G13)

Dentro desse contexto, observaram-se contradições no discurso dos gerentes a esse respeito. O desempenhar da função gerencial em organizações do Terceiro Setor desperta sentimentos contraditórios entre os gerentes, como ilustrado nos depoimentos:

É muito realizador e gratificante, mas ao mesmo tempo é um desafio, pois administrar terceiro setor é complicado, pois, tem uma demanda crescente com uma receita fixa, não elástica. (G13)

Então isso é um trabalho que, às vezes, é mais pesado, mais desgastante, mas é interessante, bastante interessante. (G7)

Olha, não é fácil não, é um desafio todos os dias e um aprendizado muito bom também, é muito gratificante. (G9)

Os entrevistados visualizam que ser gerente é uma forma de contribuir com a missão da organização. Portanto, ao desempenharem esse papel, acreditam que estão também contribuindo para a melhoria da organização e da sociedade, mesmo com todos os desafios gerenciais a que são submetidos no seu cotidiano. A questão do aprendizado também é vista de forma gratificante, amenizando o desgaste da atividade gerencial.

Já na perspectiva social, 20% dos entrevistados apontam o ser político, 15% indicam que o ser gerente é atuar no social, para 10%, é uma questão de doação e os outros 10% afirmam que é uma oportunidade de exercer a cidadania e buscar a reconstrução do próximo, bem como administrar questão psicológica (TAB. 11).

Um dos desafios é este mesmo, a gente ter que transitar em vários setores, nós temos vários parceiros de empresas privadas, nós temos toda uma comunidade acadêmica e, além da comunidade acadêmica a gente tem as vezes a própria comunidade é, que, a gente tem que articular uma série de questões então é, é importante que você consiga transitar em todas essas áreas. Eu acho que isso é um grande desafio, que a gente tem que ser muito flexível, bastante político. (G7)

É uma questão de doação.(G6)

O que é ser gerente em uma instituição do Terceiro Setor. Com diferenciação de serviços ou setores. Na empresa privada a gente tem que dar resultado... O Terceiro Setor ele tem um diferencial, que ele atua no social. É isso.(G12)

È participar principalmente socialmente da vida social, é cidadania, participação social.(G1)

A possibilidade de contribuir com o social, embora possa ser complicado, para 35% dos gerentes, é a força propulsora de sua atividade na gerência de organizações do Terceiro Setor.

Percebe-se que os entrevistados acabam destacando o como lidar com as diversidades e particularidades da gestão do próprio setor como o significado de ser gerente de organizações do Terceiro Setor. Suas percepções incluem desde aspectos organizacionais, como a falta de recursos financeiros e pessoais, de questões políticas até aspectos de como administrar a demanda social do país. Apesar de o significado do ser gerente de organizações do Terceiro Setor pesquisado, estarem reunidos à dimensão organizacional e por buscarem capacitação gerencial para seu aperfeiçoamento em função do desenvolvimento do setor, e, portanto, está diretamente relacionada à perspectiva técnica do modelo de gestão de Reed (1997), verifica-se também as perspectivas política e crítica destacadas nas análises das percepções dos gerentes entrevistados.

6.2 Requisitos necessários a um gerente do Terceiro Setor

Ao analisar os dados, observou-se que são necessárias habilidades, capacidades e competências para a eficiência da gestão de organizações do Terceiro Setor. No caso das organizações pesquisadas os requisitos essenciais a um gestor, na percepção dos gerentes podem ser agrupados em três grupos distintos: o pessoal, o de relacionamento e o técnico.

Verifica-se que o grupo das características pessoais se destaca em comparação ao grupo do relacionamento e das competências técnicas requeridas. Os gerentes consideram que o desenvolvimento das habilidades pessoais é fundamental para a gestão de organizações do Terceiro Setor, confirmando a opinião de Falconer (2000) e Tenório (2006) de que estas habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser acrescentados às peculiaridades da administração, a fim de assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais.

Na percepção dos entrevistados, evidenciou-se a flexibilidade (55%) e a habilidade política (25%), como os requisitos essenciais para o exercício do cargo gerencial de organizações do Terceiro Setor, como pode ser observado na TAB 12. Esses dois requisitos, que juntos somam 80% das respostas dos entrevistados são imprescindíveis ao gerente para conseguir acompanhar o processo de transformação que o setor vivencia e vencer diariamente as imprevisibilidades da gestão do Terceiro Setor pesquisado.

Eu acho que, se não tiver muita flexibilidade, é muito difícil gerenciar um setor como esse. Além disso, sem a flexibilidade, pessoas rígidas lá não vão dar muito certo, porque nós já tivemos aqui e não funcionam. Muitos ficam lá faz, faz e não sai do papel. Porque está se esperando que aquela seja uma empresa como outra qualquer. Ela é uma empresa que tem imprevisibilidades. Não dar pra dizer que isso tem que ser assim. (G5)

Tem que ser mais flexível, não pode colocar assim como eu sou diretora, aí você já se perde. (G2)

A habilidade política outra característica mencionada pelos entrevistados emerge como uma habilidade imprescindível à prática gerencial dos gerentes no seu

cotidiano nas organizações. Nesse sentido, Kliksberg (1997) pontuou que o gestor deve conciliar as perspectivas política, social e legal em suas concepções gerenciais.

Habilidades, na minha organização a questão de me politizar, é muito forte, isso eu aprendi muito aqui. Eu nunca me considerei uma pessoa política e eu tive que aprender isso aqui. (G20)

Minhas habilidades é preciso ter na área “habilidade bem política”, para lidar com os patrocinadores, a afinidade facilidade para entender o escritório um todo. A prática do cotidiano e exige ter habilidades e conhecimentos. (G11)

Tabela 12 - Requisitos necessários aos gestores de organizações do Terceiro Setor pesquisado

Grupo	Itens discriminados	%
Pessoais	Flexibilidade	55,00%
	Habilidade política	25,00%
	Gostar da missão	25,00%
	Responsabilidade	20,00%
	Preparação emocional	15,00%
	Dedicação	15,00%
	Visão estratégica	10,00%
	Atenção	10,00%
	Atualização	10,00%
	Saber ouvir mais e falar menos	10,00%
	Competências pessoais	10,00%
	Dinamismo	10,00%
	Disponibilidade	5,00%
	Objetividade	5,00%
	Pro – atividade	5,00%
Habilidades táticas	5,00%	
Relacionamento	Habilidade de relacionamento interpessoais	20,00%
	Capacidade de liderança	10,00%
	Contato com o mundo	5,00%
Técnicas	Formação adequada	35,00%
	Competência técnicas	25,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Em relação ao primeiro grupo, a TAB. 12 mostra que têm-se, ainda, os requisitos relativos às características pessoais do indivíduo. As competências e habilidades mais reconhecidas são: flexibilidade (55%), gostar da missão (25%), habilidade de

política (25%), responsabilidade (20%), preparação emocional (15%) e dedicação (15%), entre outros.

Competências pessoais são pessoas que têm que estar bem preparadas emocionalmente pra dar conta, juntando uma objetividade com uma flexibilidade. (G15)

Ter visão estratégica, pro – atividade e flexibilidade (G14)

Dinamismo, no caso, ter responsabilidade, ser uma pessoa que queira e que goste da função mesmo, não adianta aquela pessoa que na hora que vê o problema vai correr, não, a pessoa tem que ser forte, gostar bastante, tem que ser dinâmica. (G2)

Os depoimentos acima demonstram que os gestores das organizações do Terceiro Setor pesquisado devem desenvolver as habilidades pessoais, a habilidade política, mas, principalmente, a flexibilidade, além de se identificar com a missão e trabalho destas organizações.

No segundo grupo, encontra-se a habilidade de relacionamento interpessoal, predominante para 20% das respostas dos entrevistados sendo que, para 10% dos entrevistados indicam capacidade de liderança e para 5% dos respondentes o importante é está em contato próximo com o mundo ao seu redor.

Ter uma habilidade de você convencer as pessoas, de lidar com as pessoas, com as relações humanas e isso é o principal. (G6)

O terceiro grupo representa as características técnicas do gestor, ou seja, analisa a formação, experiência profissional e as competências técnicas necessárias a todos gestores independente do setor em que atua. Para 60% dos entrevistados, a formação adequada e as competências técnicas se destacam como requisitos importantes para o exercício gerencial no cotidiano de uma organização do Terceiro Setor. Considerando que este grupo indicou apenas dois itens na TAB. 12, constata-se que ele apresentou uma relativa concentração de respostas dos gerentes entrevistados.

É preciso entender o processo como um todo, o porquê de cada trabalho, ter a certeza de cada uma das unidades têm a sua importância, é preciso entender dos processos, ter conhecimento de todos os procedimentos de recursos humanos, de comunicação. Uma das coisas que resume o motivo

da nossa folha de pagamento ser alta é por termos bons profissionais, não é porque é uma ONG ou uma associação que devemos ser mais ou menos. (G3)

O estudo superior, um mestrado ou doutorado é de fundamental importância para instrumentalizar o gerente, o coordenador do terceiro setor, mas além deste instrumento é de grande importância de sua formação acadêmica a identificação pela missão e a identificação por esta capacidade que o ser humano tem de mudar é fundamental. (G10)

A primeira delas é realmente ter uma formação adequada, sabe! Eu acho que se não tiver uma formação adequada fica muito difícil. (G16)

Percebeu-se com essa análise que o primeiro grupo é predominantemente maior na percepção dos gerentes entrevistados, enquanto que o terceiro grupo obteve 60% e o segundo 30%. De acordo com os entrevistados todos os requisitos são necessários ao desenvolvimento de uma gerência eficaz, mas alguns se sobressaem mais em relação a outros, além da personalidade individual do gerente, em função da realidade vivenciada, missão e objetivos das organizações do Terceiro Setor.

Quando indagados sobre o desenvolvimento desses requisitos para a prática da sua gerência, 65% dos gerentes entrevistados responderam que foram buscando capacitação, através de congressos, treinamentos e ao mesmo tempo foram adquirindo experiência ao longo da própria gestão, enquanto 35% alegaram que também complementam com a troca de experiências com outros gerentes de organizações, assessorias e consultorias. Esse resultado, além de demonstrar que os gestores entrevistados se preocupam e ao mesmo tempo buscam reciclagem profissional, confirma a posição de McCarthy (2005) que defende o constante aperfeiçoamento gerencial dos administradores do Terceiro Setor.

Verificou-se, ainda, que a contratação ou recebimentos de assessorias e consultorias voluntárias é um recurso utilizado com bastante frequência pelas organizações e gestores do Terceiro Setor para orientações e definição de planejamentos e metas e para prestação de serviços específicos como assessoria contábil e jurídica.

Existem assessorias externas como responsabilidade social que tem dado o maior suporte a nossa organização que é a assessoria do Lélío Fabiano que não é só uma assessoria de comunicação é uma assessoria de gerenciamento. Nós temos um trabalho sistematizado com reuniões mensais onde nós estamos avaliando o trabalho do colegiado, os espaços com seus devidos gerentes que hoje se chama coordenações.(G10)

Sim e isto tem de estar cada vez mais claro, a organização tem buscado profissionais na área de administração para poder atuar buscando profissionalizar nesta gestão, naquilo que a gente tem que não dá conta de fazer sozinho nós temos terceirizar a assessoria contábil e a assessoria jurídica além de uma auditoria externa. (G17)

Essas parcerias, na percepção de alguns gerentes, contribuem para o aperfeiçoamento gerencial e para o desenvolvimento dos membros da organização. Além de contribuir para o amadurecimento das percepções de mecanismos de mercado, que estão relacionadas com as perspectiva política, social e legal, defendidas por Kliksberg (1997), e devem colaborar com o aperfeiçoamento do pensamento estratégico dos gerentes necessários para trabalhar as carências administrativas do setor (HUDSON, 1999).

Percebe-se que mesmo os requisitos exigidos a um gerente do Terceiro Setor estarem concentrados no grupo pessoal, essas características estão associadas a perspectiva técnica segundo o modelo gerencial de Reed (1997), por relacionar-se a área administrativa das organizações e por buscarem a capacitação gerencial para a realização de seus trabalhos. Mas, nesses requisitos apontados pelos gerentes evidencia-se a ampliação da abordagem técnica para a política, quando os gestores percebem a importância da habilidade política e estratégica para a gestão do Terceiro Setor pesquisado.

6.3 Papéis desempenhados pelos gerentes do Terceiro Setor

De acordo com as entrevistas realizadas, constatamos que o papel do gerente do Terceiro Setor é bastante diversificado, além de suas atribuições como gestor, desempenham funções de psicólogo (25%), assistente social (20%), professor (15%), conscientizador da participação social (5%) e até de “cara de pau” (5%).

Acho que ele tem que ser político, flexível, mediador (G7)

Conselheira, às vezes, tem que ser psicóloga, assistente social. Tem muitos papéis. Professora também tem que está ensinando (G9)

Tem mesmo papel de gestor, de orientador.(G16)

É, às vezes, ele tem que ter um bocado de cara de pau (risos, risos),às vezes, a gente tem que pedir mesmo. (G18)

Esses papéis retratam as carências da sociedade brasileira com que essas organizações se deparam e que acabam por se tornarem desafios para a função gerencial desenvolvida nesse setor. O enfrentamento de situações, tais como: o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social, como afirma Cardoso (2005), é hoje uma realidade no universo do Terceiro Setor.

Tabela 13 - Papéis desempenhados pelo gerente do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Psicólogo	25,00%
Assistente social	20,00%
Motivador	15,00%
Político	15,00%
Professor	15,00%
Gestor	15,00%
Conciliador de conflitos	10,00%
Representante	10,00%
Facilitador	10,00%
Conscientizador da participação social	5,00%
Cara de pau	5,00%
Provocador	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Ainda observando a TAB. 13, 90% das respostas dos gerentes entrevistados, ou seja, a maioria dos papéis assumidos pelo grupo pesquisado estão diretamente relacionados com gestão. Um dos principais papéis apontados foi o de um gestor político com 30% das respostas.

Tem que ser político (G7)

Realmente é de agregar pessoas, é motivar, é trazer as pessoas para a sua missão, sua missão de vida (G6)

Toda a organização do terceiro setor, tem um símbolo, ou seja, um porta-voz, um gerente principalmente para tratar com os interventores externos, ele tem um papel de ser catalisador.(G13)

Independentemente do tipo de organização, os gerentes entrevistados representam os seguintes papéis: motivador (15%), conciliador de conflitos (10%), representante (10%), facilitador (10%) e provocador (5%).

Assim, ao se enquadrar os papéis desempenhados pelos entrevistados no exercício gerencial das organizações do Terceiro Setor pesquisado segundo o modelo de análise de gestão proposto por Reed (1997), verifica-se a ampliação das funções na perspectiva técnica com a inclusão de funções na perspectiva política, despontando preocupações e necessidade de ações no âmbito da perspectiva crítica.

De maneira geral, os gerentes também afirmam que os papéis gerenciais do Terceiro Setor são diferentes dos papéis desempenhados pelos gerentes da esfera pública e privada, apesar de alguns gerentes mencionarem que não há essa diferenciação entre os papéis desempenhados pelos gerentes do Terceiro Setor, conforme exemplificado a seguir:

Os papéis desempenhados pelo gerente do terceiro setor são bem diferentes da esfera privada, o tipo de cobrança do terceiro setor é bem diferente.(G18)

São diferentes da esfera privada ou pública. Mas tem que investir no mesmo papel de gestor, de orientador, de planejador, no mesmo papel. (G14)

Acho que tudo igual, acho que é..tirando essa sensibilidade que a gente tem que ter, o amor e tudo..acho que o papel é o mesmo, acho que num tem diferença não.(G11)

Quando convidados a falar sobre a existência de diferenças entre um gerente de uma organização do Terceiro Setor e os gerentes das esferas públicas ou privadas, 65% dos entrevistados afirmaram que se diferenciam dos outros gerentes, enquanto 20 % acreditam que não há diferença entre os gerentes do 1º, 2º e 3º setores e apenas 15% afirmam que vai depender da postura profissional que o gerente assumir a frente da administração de uma instituição.

Os depoimentos que se seguem ilustram a percepção dos gerentes em relação à diferenciação entre os setores.

Com certeza, o gerente tem que ter uma habilidade a mais, quero dizer, ele tem que saber se envolver mais com as pessoas, já no setor privado o gerente tem que saber vender o produto, enquanto o público está muito mais ligado à gestão de pessoas quer dizer, lidar com seu colaborador, com seu empregado todo dia, isso que é a diferença. (G6)

Com certeza, é completamente diferente de nós, no novo mundo e nos avanços tecnológicos temos muito que aprender principalmente com os empresários porque eles têm uma formação gerencial onde eles nos ensinam a sermos menos intuitivos e mais organizados com coisas mais concretas. (G10)

Vamos supor, o gerente da mercearia, supermercado, ele é gerente, mas sempre tem um responsável acima dele, que ele tem que estar cumprindo aquelas regras, as metas, os objetivos, estar visando ao lucro, e o nosso trabalho aqui não é esse. A gente está vendo mais o lado humano das pessoas, o lado social, tem essa diferença sim. (G9)

Eu me diferencio de mim mesmo, porque eu fui gerente também, e naquela época eu seguia os padrões da empresa privada ou pública, então eu percebo que é completamente diferente daquilo que eu já falei da questão de competição, de comparação, de lucros, da eficiência, da inclusão de pessoas, eu acho que essa questão de inclusão é a coisa mais importante. (G1)

Nesse último depoimento, o gerente, tendo grande experiência em ambos os setores, acaba revelando a percepção de grande diferença na atuação gerencial em uma organização do Terceiro Setor. O gerente traz consigo um sentimento de surpresa ao identificar a diferença de sua atuação passada com a que ele assume hoje, em uma organização do Terceiro Setor, caracterizada pelos valores de inclusão e sociais.

Verifica-se que 15% dos gerentes entrevistados comungam a percepção de que a diferença vai depender da leitura da sua postura gerencial adotada. Entretanto, alguns gerentes ainda deixam transparecer a dúvida sobre se essa diferença acontece, especificamente, por se tratar de gerentes de organizações do Terceiro Setor.

Eu acho que isso vai depender muito da escuta que o profissional fizer em relação ao que a instituição está pedindo para eles e da maturidade que tentará absorver isso, da própria postura dele. (G7)

Apesar de a maioria dos gerentes (65%) declararem que existe um hiato entre as categorias gerenciais públicas, privadas e do Terceiro Setor, 35% acreditam que não existe ou que esta diferença vai depender da leitura que o próprio gerente fizer a esse respeito. Os dados demonstram que essa diferença concentra-se principalmente no objetivo social desempenhado por essas organizações, que, em outros aspectos, como os administrativos e contábeis, funcionam como nos 1º e 2º setores, como exemplificado.

A lógica de agir está na relação com as pessoas, tem aquelas questões básicas como a legislação, o contrato de duas pessoas, de cumprir as obrigações trabalhistas, as questões formais. Eu vejo mais assim, as questões básicas de organização. A gente tem que ter no mínimo, um acompanhamento da questão financeira imediata e, saber assim, por um certo tempo como estão as nossas contas, a gente também não pode ser muito louco, porque senão a gente não vai dar conta de dar continuidade ao trabalho.(G19)

A partir de um olhar mais profundo nos depoimentos, percebe-se que as semelhanças de todas as organizações indiferentemente do setor estão associadas à função gerencial e ao próprio gestor. A análise dessa associação remete à concepção de Hudson (1999), Bose (2004) e de outros autores que indicam que essas organizações além de ter um gestor eficiente à frente de sua administração, necessitam preocupar-se, comportar-se e incorporar mecanismos e práticas de gestão públicas e privadas no desenvolvimento de suas atividades, desde que se observe sua realidade e respeite as suas particularidades e seus objetivos organizacionais.

Cabe ressaltar a percepção de alguns gerentes que não fazem distinção entre as gestões públicas, privadas e sociais, simplesmente, encaram como administração, às vezes, considerando a organização como uma empresa:

Tem suma importância. Porque se não tiver, a coisa não anda, fica estagnada. Então você tem que fazer, é como se fosse uma empresa mesmo. (G9)

É uma instituição, mas legalmente tem que estar tudo em dia, então eu acho que..É uma empresa como outra qualquer. Se diferenciando somente porque é uma instituição sem fins lucrativos, que cumpre a missão social determinada dentro da sociedade.(G11)

É eu vejo a minha percepção em termos de atividades desempenhadas privada ou pública, a questão gerencial ela quase a mesma, a diferença precisa eu acho que a questão do público e privado está muito ligada à questão do custo, tá muito ligada à questão financeira. A nossa até também tem a questão financeira, mas é muito mais ligada a ajudar o ser humano.(G6)

Na verdade houve uma mudança aqui na casa, nós estamos reestruturando toda a empresa que apesar de ser ONG é uma empresa.(G17)

Desse modo, as percepções dos gerentes apresentadas comprovam o acelerado desenvolvimento da função gerencial das organizações pesquisadas. Esse processo que vem modificando a formação das concepções de alguns gestores, levando-os a assimilar as organizações do Terceiro Setor à lógica comercial. Como todo movimento de transformação ocasiona mudanças na organização e no próprio gerente, também pode provocar prazer ou frustração no exercício da função gerencial.

6.4 Prazer e frustração na prática gerencial no Terceiro Setor

No dia-a-dia do Terceiro Setor, os gerentes expressam sentimentos que demonstram o prazer e as frustrações ao ocupar um cargo gerencial em organizações sem fins lucrativos. O gerente enfatiza que os elementos que trazem satisfação ao exercício da função gerencial são aqueles vinculados quase que por unanimidade aos aspectos sociais, conforme demonstrado na TAB. 14

Tabela 14 – Fontes de prazer de ser gerente em organizações do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Relação com as pessoas	45,00%
Missão	35,00%
Resultados	30,00%
Fazer a diferença no social mais rápido	25,00%
Resolver os problemas dos assistidos	15,00%
Reconhecimento do meu trabalho	15,00%
Gerenciar o asilo	5,00%
Ter autonomia	5,00%
Saber que eu estou construindo um mundo melhor	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gerentes entrevistados atribuem a maior parte de sua satisfação na relação próxima que mantêm com os membros da sua organização (45%), empregados, voluntários e os próprios assistidos. Uma parcela significativa dos gerentes (35%) evidenciam que sentem prazer por realizarem ou participarem da “missão” da instituição que gerenciam.

É o contato mesmo, o contato, o público, com o povo, está vendo, vivenciando as dificuldades, a luta deles. É muito bacana. (G9)

Eu adoro lidar com ser humano, estar em relação com as pessoas, com gente é uma coisa que me agrada muito, e isso é muito fácil pra mim, me agrada muito, é muito bom! (G5)

Eu sinto muito orgulho de trabalhar numa instituição que tem uma missão como esta. Principalmente quando a gente pensa no país que a gente vive com essa dificuldade imensa que nós temos. Então eu sinto muito orgulho de trabalhar e poder contribuir com um pouquinho, aí com essa parcela da nossa população. Eu acho que isso é muito legal. Melhor que existe. (G7)

É uma alegria de estar fazendo alguma coisa útil para a sociedade, não é só a parte da remuneração. É você ter a oportunidade de estar junto com essa turminha. Nós estamos trabalhando pra dar mais vida, mais qualidade de vida. (G11)

Realmente é isso que eu quero pra minha vida, unir o útil ao agradável. Isso é que felicidade pra mim. Quando eu falo que tem 32 anos não parece. Parece que estou aqui tem pouco tempo. Assim sabe! De tão gratificante que é o trabalho. (G15)

Nota-se, por meio dos relatos acima, que a satisfação ultrapassa os limites da missão institucional da organização, atingindo um contentamento mais amplo, o da missão de contribuir contra a exclusão social do país. O comentário do G15 reflete como é prazeroso trabalhar em um mesmo lugar onde se pode contribuir para uma causa social importante e ainda praticar sua cidadania, unindo o útil ao agradável.

Os resultados obtidos com o trabalho (30%), o fazer a diferença no social mais rápido (25%) e o resolver os problemas dos assistidos (15%) são fatores que, para os gerentes dessas organizações, também contribuem para o alcance de suas metas pessoais, mesmo reconhecendo que esses problemas sociais são um dos maiores desafios do Terceiro Setor (FALCONER, 2001).

O mais prazeroso, é quando você recebe uma criança para atender e depois você vê esta criança saindo, às vezes, para retorno à família ou então para um lar substituto (G4)

Você está mais perto, vendo a diferença. Você vê que você faz diferença no social mais rápido. (G19)

Eu gosto mais dos resultados sociais e a questão da gente conhecer outras pessoas. No terceiro setor a gente tem um ganho que a gente tem é a satisfação da sociedade, das pessoas, o reconhecimento. (G6)

Saber que eu estou construindo um mundo melhor e que as pessoas que estão sendo atendidas realmente precisam desse trabalho. (G20)

O reconhecimento do seu trabalho, principalmente pelos assistidos e pela sociedade, também é um fator gerador de satisfação para o próprio gerente (15%). Outra questão que merece destaque foi o depoimento do (G11) que considerou que não basta gostar de gerenciar uma organização do Terceiro Setor, que a satisfação plena está na afinidade com o que se faz, “eu acho que tem que ter profissionalismo é claro, mas tem que gostar, tem que amar!”

Dentre os aspectos desagradáveis da atuação como gerente destas organizações, que provocam frustração, a maioria dos comentários referiu-se aos aspectos financeiros (90%), administrativos (75%) e políticos (20%).

Tabela 15 –Fontes de frustração de ser gerente em organizações do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Imprevisibilidade dos recursos financeiros	50%
Captação de recursos	40%
Desenvolvimento de empregados	25%
Contabilidade	20%
Questões políticas	15%
Trabalhar com pessoas que entram no setor por necessidade financeira e não por idealismo	10%
Relacionar-se com pessoas que não dão valor a missão	10%
Resolver questões do público e do privado	5%
Participar de encontros, reuniões, fórum	5%
Cultura lenta	5%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A imprevisibilidade dos recursos financeiros (50%) e a dificuldade de captação de recursos (40%) além de se tratar de um dos maiores desafios do setor, como já revelaram outras pesquisas de Ckagnazaroff (2001) e Teodósio (2000), também causam grandes insatisfações aos gerentes entrevistados. A falta de recursos coloca a organização dependente dos recursos externos e de parcerias para continuar a prestar seus serviços, ou até mesmo impossibilitando-a de prestar os serviços aos assistidos.

Nesse caso nosso é aquilo que a gente sonha quer realizar e esta impedido, porque não é fácil gerenciar terceiro setor, por causa principalmente da questão financeira, objetiva a dependência. A gente tá sempre dependente. (G5)

A grande dificuldade é a captação de recursos, se não deu para atender todas as demandas, ótimo, mas se não a culpa não é nossa. (G13)

Outros fatores causadores da frustração dos gestores estão associados à perspectiva administrativa. Os elementos indicados na TAB. 15, em ordem decrescente de importância figuram: descomprometimento de empregados em relação à missão (25%), contabilidade (20%), trabalhar com pessoas que entram no setor por necessidade financeira e não por idealismo (10%), relacionar-se com pessoas que não valorizam a missão da organização (10%), cultura lenta (5%).

Em suma, 45% das respostas dos entrevistados estão relacionados com a gestão dos recursos humanos da organização, comprovando ser esse um dos desafios gerenciais mais importantes da administração do Terceiro Setor pesquisado e que desperta nos gestores a necessidade de profissionalização dos membros da instituição e para o aperfeiçoamento dos controles e, regulamentos internos (BOSE, 2004; FALCONER, 2000).

É muito difícil trabalhar com pessoas muito diferentes, os que não interiorizaram a missão têm de colocar dentro dela e gostar do que estão fazendo. (G3)

O que eu menos gosto como gerente é trabalhar com pessoas que entram no terceiro setor por uma necessidade financeira e não por idealismo, e que isto aparece a cada momento, eu tenho muita dificuldade porque o ideal é o encontro que a pessoa tem com ela mesma, isto é acreditar no homem. Às vezes o que me incomoda muito é que às vezes a mim não espero muito o processo do outro e eu fico impaciente. (G10).

O motivo de ter de se relacionar com pessoas que não dão valor a isso aqui. (G13)

É quando chega alguém entendido querendo dizer o que a organização deve fazer. a gente escuta, fala obrigado, se até a gente faz alguma coisa, e não faz quase nada. até hoje ninguém que veio com muitas idéias e teoria para cima da gente, não ajudou muito não. eles acham que a gente não tem muito conhecimento teórico para terceiro setor ainda. Eu acho isto precisa ser desenvolvido ainda. (G1)

As questões políticas (25%), mesmo com pouca representatividade, também incomodam os gestores, tendo em vista que esta habilidade tem sido muito requerida para a gerência de organizações do Terceiro Setor. Vários autores como Hudson (1999), Falconer(1999) e Roesch (2002) acreditam que o refinamento da articulação política será uma das armas para desvendar os desafios do setor. Assim como demonstrou esta pesquisa e, em função de os gerentes ainda não estarem totalmente preparados e afinados com as tendências para o setor, a falta de habilidade política é fonte de insatisfação que acarreta frustrações aos gerentes.

É está participando de tudo, é muito encontro, muita reunião, muito fórum assim, da prefeitura, e então a gente vê que é mais questões políticas mesmo. (G19).

Quando a gente emperra em uma questão política. Onde a gente, enquanto corpo técnico aponta que aquilo não seria interessante e na verdade a gente acaba tendo que fazer porque politicamente isso é importante. Eu acho que é o maior dificultador que nós temos. (G3)

É a hora que eu me pego com essas questões do público e do privado (G18)

A imprevisibilidade dos recursos financeiros se destaca como um dos fatores que mais incomodam o gestor, enquanto que a missão e os resultados alcançados despertam grande satisfação no cotidiano gerencial. Observa-se que ocorre um equilíbrio entre os fatores geradores dos sentimentos de prazer e frustração no exercício da função gerencial. Verifica-se que, ao mesmo tempo em que as percepções dos gerentes entrevistados indicam que a satisfação proveniente da relação com as pessoas (45%) garante prazer, estas mesmas relações com seus membros (45%), em proporções iguais provoca insatisfação na prática gerencial das organizações pesquisadas. Assim, os relacionamentos com seus diversos públicos se destacam como um importante fator influenciador da gestão das organizações do Terceiro Setor.

6.4.1 Relacionamento no Terceiro Setor pesquisado

As práticas gerenciais das organizações do Terceiro Setor são construídas de relacionamentos internos e externos com seus diversos *stakeholders*. Os gerentes se relacionam no seu ambiente interno com a diretoria, empregados, voluntários (quando existentes) e com os assistidos e seus familiares. No ambiente externo, o relacionamento acontece com os parceiros (órgãos públicos e privados, doadores), fornecedores e a sociedade.

Percebe-se que apesar de o relacionamento configurar-se complexo para alguns entrevistados, a relação mantida com seus públicos internos ou externos é equilibrada e muito amistosa.

A relação entre indivíduos às vezes é muito difícil e o maior problema do ser humano é a convivência. (G2)

[...] relacionar uma coisa tão complexa. (G11)

Muito tranquilo é nós nos respeitamos muito, somos pessoas, capazes, tentamos ser bem equilibrados para estar em um projeto desses e acho que há assim um respeito mútuo eu me sinto assim.(G5)

Assim, a minha relação com o pessoal aqui é ótima, eu gosto muito de estar aqui, não vou te falar que a gente não tem, às vezes, algum embate, mas todos os embates são profissionais. Então se a gente tem que falar...Iguar, às vezes, a gente tem algum desentendimento, às vezes, eu falo eu tenho que brigar muito com você... é brigar no sentido construtivo é, então assim, eu acho que é uma relação muito interessante. (G19)

A relação é muito transparente às vezes tremendamente afetuosa, às vezes tremendamente brava, até de ter coragem de avaliar as pessoas. Mas avaliar de forma transparente. Eu acho que temos de ser o mais verdadeiro possível. (G10)

Sempre foi muito tranquilo, é lógico que em alguns processos a gente discute, a gente discorda, mas sempre de uma forma muito tranquila, não tem nada pessoal, é realmente, o pau que a gente quebra é muito profissional. (G7)

Em consonância com os argumentos anteriores, o relacionamento entre o gerente e seus *stakeholders*, quando necessário e dependendo da situação, pode se tornar difícil, mas sempre com alternativas de soluções para os problemas organizacionais. Desse modo, apesar de os gerentes entrevistados considerarem o relacionamento interpessoal complicado no Terceiro Setor, para 85% dos gerentes entrevistados, o relacionamento mantido durante o exercício da função gerencial é bastante tranquilo e estável, enquanto que apenas 15% apontam a existência de conflitos, que ocorrem somente no lado profissional. Acredita-se que esse relacionamento complicado apontado pelos entrevistados está associado à heterogeneidade da natureza dos assistidos, que variará de acordo com o tipo de atuação das organizações e dos serviços prestados e, principalmente, ao gerenciamento do trabalho voluntário, quando adotado pela organização, por ser muito variado e cheio de imprevistos.

Apesar de os gerentes encontrarem dificuldades ou interpretarem os relacionamentos com seus públicos como complexos, na realidade, demonstram que reinam a tranquilidade e a estabilidade, e que podem contar com o auxílio de setores e pessoas que os apóiam na administração de organizações do Terceiro Setor.

Tabela 16- Fontes de suporte às atividades gerenciais de organizações do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Coordenadores	55,00%
Diretoria	15,00%
Assessoria externa	15,00%
Pessoas da mantenedora	10,00%
Prefeitura	10,00%
Não possui	10,00%
Auxiliar administrativo	5,00%
Voluntários	5,00%
Advogado	5,00%
Amigo	5,00%
Outro gerente	5,00%

Fonte: Entrevista com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

De acordo com a TAB. 16, o suporte oferecido às organizações do Terceiro Setor pesquisado pode ser agrupado em dois subgrupos: o interno e o externo. No exercício da função gerencial, os gerentes afirmam que contam com 90% de apoio interno, sendo a maioria do suporte recebido pelos coordenadores (55%), seguidos pela diretoria (15%), pessoas da mantenedora (10%), auxiliares administrativos (5%) e 5% dos voluntários. Quanto à parte externa, (40%) dos gestores buscam apoio das assessorias externas (15%), de advogados (5%), amigos (5%) e de outros gerentes do mesmo setor (5%). Outros gerentes (10%) afirmam que não têm suporte no exercício da sua gestão (10%).

Esses dados mostram o crescimento do suporte externo à gestão das organizações do Terceiro Setor. Esse apoio de assessorias externas para a realização de atividades específicas à gestão do Terceiro Setor, indica a carência de profissionais capacitados e adequados para realizarem as tarefas como contábil e jurídicas. Essa carência aponta para o aceleramento da profissionalização da gestão das organizações pesquisadas e exigência de novos estudos para ampliar a base conceitual e de casos práticos do setor.

Observa-se, também, que o auxílio recebido pelos gestores entrevistados por voluntários é pouco representativo, demonstrando a necessidade de rever esse tipo

de trabalho no setor e descobrir quais as transformações que o direcionaram para essa atual realidade na gestão do Terceiro Setor pesquisado. Esses dados também comprovam que é inevitável a revisão de vários conceitos utilizados na esfera acadêmica que associam voluntariado à definição do Terceiro Setor.

Percebe-se que o relacionamento na percepção dos gestores de organizações do Terceiro Setor pesquisado é pacífico, com pequenas tribulações características do exercício gerencial e das particularidades do setor e encontra-se em processo acelerado de mudanças que interferem diretamente na profissionalização da gestão do Terceiro Setor.

6.5 Modelo de gestão praticado no Terceiro Setor pesquisado

Este tópico destina-se à apresentação do modelo de gestão praticado pelas organizações do Terceiro Setor, na percepção dos seus gerentes, à discussão sobre os meandros do modelo autônomo de gestão para o setor discutido na esfera acadêmica, às características e particularidades que permeiam o campo e o exercício gerencial nestas organizações.

6.5.1 Atividades desempenhadas pelos gerentes do Terceiro Setor pesquisado

A percepção dos gerentes entrevistados revela uma clara diferença entre as atividades descritas no estatuto e as atividades realizadas na prática gerencial. O real vai muito além do prescrito e acaba por aumentar ainda mais a complexidade da função gerencial, o que reforça a constatação de Motta (2003) de que não existe uma definição exata para as funções gerenciais, pois esta função tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um outro lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, da ambigüidade, da fragmentação e do imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial.

Verifica-se, ainda, que, na realidade, as tarefas gerenciais específicas do setor possuem peculiaridades. De acordo com a TAB. 17, além das funções administrativas básicas definidas por Fayol (1916), como planejar, coordenar, controlar, comandar e organizar, presentes nas atividades cotidianas dos gerentes do Terceiro Setor, pode-se citar o trabalho na área social (35%) como um diferencial.

Em relação às atividades exercidas na gerência das organizações dos gerentes pesquisados, concentram-se na área administrativa com 100% das respostas. Os entrevistados identificaram como principal trabalho realizado a gestão administrativa da organização, sendo que a esta ação podem-se agregar o “administrar o todo” (90%), a captação de recursos (70%) e o cuidar da área burocrática (30%). Essa atividade refere-se ao administrar todas as atividades da organização, sem exceção, ou seja, o gerente extrapola as atividades da parte administrativa de sua responsabilidade, para assumir múltiplas e amplas funções do contexto organizacional do Terceiro Setor, como cuidar dos assistidos e dos conflitos por eles gerados, realizar tarefas de outros coordenadores ou assumir uma atividade na falta de um empregado ou voluntário.

Como presidente, eu faço café, atendo telefone, realizo o trabalho social da organização. Eu atendo pessoas de uma forma diferente do psicólogo convencional porque atendo independente da renda da pessoa, que dá uma contribuição para a organização. (G1)

Na verdade, aqui a gente faz quase tudo, não sei se você sabe que não existe uma função só para um diretor para uma entidade dessa, então, tem hora que a gente olha a cozinha, porque, conforme for, você tem que ajudar, porque é muito pesado e como até o momento nós não podemos colocar mais duas pessoas ajudando. E pego pão de doação, tem muitas funções, você administra o dia inteiro. Você vê, estou aqui ajudando a educadora a executar projetos, muita coisa, fora que recebo a parte burocrática é tudo que a gente olha. (G2)

Olha você gerencia o todo, eu tenho que gerenciar o pessoal, as mães, tenho que gerenciar também conflitos que acontecem, às vezes, com crianças, que é natural (G14)

Tabela 17 – Atividades desempenhadas pelos gerentes pesquisados

Itens discriminados	%
Gerenciar área administrativa	100,00%
Administrar tudo na organização	90,00%
Captar recursos	85,00%
Trabalhar na área social	80,00%
Cuidar da área burocrática	30,00%
Coordenar politicamente	30,00%
Organizar cursos, palestras, eventos,	25,00%
Articular estratégica e politicamente	25,00%
Coordenar estrategicamente	25,00%
Atender aos assistidos	20,00%
Relacionar com o mercado, órgãos públicos	20,00%
Administrar a parte acadêmica	15,00%
Organizar projetos	15,00%
Atividades diversas	15,00%
Administrar pessoal	15,00%
Facilitador das relações de comunicação	15,00%
Acompanhar todos os setores	10,00%
Administrar venda de produtos e serviços	10,00%
Gerenciar conflitos	10,00%
Orientar equipe	10,00%
Organizar a área financeira	10,00%
Coordenar os coordenadores de área	10,00%
Fazer café	5,00%
Organizar a revista da ONG	5,00%
Atender telefone	5,00%
Acompanhar a contabilidade	5,00%
Acompanhar o coordenador –geral	5,00%
Gerenciar voluntários	5,00%
Direção científica de cursos	5,00%
Assessorar a direção na tomada de decisão	5,00%
Avaliador	5,00%
Buscar assessorias externas	5,00%

Total: Entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Referindo-se à questão administrativa, a captação de recursos no Terceiro Setor se destaca como um dos principais aspectos influenciadores e dificultadores da função gerencial, confirmando a consideração de Ckagnazaroff (2001). Cabe ressaltar que a preocupação com os recursos financeiros e com a gestão da área administrativa

não ocorre exclusivamente no Terceiro Setor, é uma realidade também dos outros setores.

Ao analisar a TAB.17, verifica-se que, ao separar a atividade de trabalhar na área social (35%) como específica das organizações do Terceiro Setor pesquisadas, depara-se com a realidade de que a maioria das ações executadas na prática pelos gestores entrevistados resume-se no exercício das funções gerenciais comuns a esferas públicas e privadas.

Eu atuo na área de desenvolvimento, no campo de relações com o mercado, de relações financeiras, com a parte orçamentária. (G20)

Controlar fluxo de caixa, responsável pela prestação de conta, arquivos de documentos, geração de documentos administrativos para prestar contas de serviços contábeis que é terceirizado toda a parte de contabilidade, contratação e a administração de pessoal para o escritório, o estabelecimento de parcerias e doações, relações com o sindicato, e relações com setor jurídico também passam pelo escritório. (G13)

Observa-se que a maior parte das atividades desempenhadas por eles estão concentradas, principalmente, na perspectiva técnica, segundo o modelo de análise gerencial proposto por Reed (1997), justamente por estarem reunidas na parte administrativa das organizações e por buscarem a capacitação gerencial para a realização de seus trabalhos.

As atividades relacionadas à coordenação e articulação estratégicas e políticas (80%) que tiveram grande destaque na percepção dos gerentes demonstram a importância desta habilidade aos gerentes na gestão de uma organização do Terceiro Setor, uma vez que eles se tornam os representantes e negociadores dos assistidos e da própria organização frente aos órgãos públicos e privados e na defesa de seus interesses e objetivos, sejam pessoais ou sociais. Essas funções, portanto, estão relacionadas à perspectiva política do modelo de análise de Reed (1997), que preza pelo desenvolvimento da capacidade de articulação e de negociação dos gerentes das organizações.

Tem que estar representando os associados nos órgãos, nas prefeituras, no responsável por gerencial, no andamento das atividades. Oferecer assistência para os associados de baixa renda quando eles vêm e me procuram precisando de alguma coisa. Temos que pôr o pé na rua e correr atrás para conseguir solucionar estes problemas todos (G9)

Observa-se que esta percepção de progresso gerencial dos gestores das organizações do Terceiro Setor estende-se também ao modelo de análise da gestão adotado por Reed (1997). O aprimoramento dessas atividades de coordenação para uma visão politizada associa-se à trajetória de ampliação da análise da perspectiva técnica para a política. Acredita-se que este aprofundamento da análise gerencial está associado ao processo global de profissionalização em que o Terceiro Setor está mergulhado.

O trabalho social revela-se como uma diferença representativa do setor, mas, na percepção dos gerentes, as atividades administrativas destacam-se como primordiais ao funcionamento dessas organizações e, conseqüentemente, demonstram a importância da função gerencial no Terceiro Setor, uma vez que, essas organizações, no passado, não se dedicavam a administrar no sentido clássico da palavra, elas estavam preocupadas e se orientavam para as questões sociais, conforme declararam Falconer (2000) e Hudson (1999). Os autores afirmam que esta teoria era vista como um enfoque do mundo dos negócios não sendo apropriada para este tipo de organização, mas o atual contexto socioeconômico e político está imprimindo um movimento acentuado na busca de aperfeiçoamento gerencial, deixando o setor imerso em um processo de transição no modo de gerir estas organizações. Assim, verifica-se que as atividades desempenhadas pelos gerentes do Terceiro Setor pesquisado, atualmente, concentram-se na perspectiva técnica, com ações concretas e percebidas como necessárias no campo da perspectiva política, indicando um movimento de aprofundamento crescente conforme a proposição do modelo de análise da gestão (REED, 1997).

6.5.2 O exercício do modelo de gestão nas organizações

Assim, no contexto das organizações pesquisadas, 85% das respostas dos entrevistados afirmam que o modelo de gestão praticado é participativo associado à flexibilidade (50%) para que suas práticas administrativas possam ser colocadas em execução e para que seus objetivos sejam alcançados. Acredita-se que, devido às peculiaridades da gestão do Terceiro Setor, os gestores devem assumir essa postura participativa e flexível para superar as grandes pressões e contradições impostas à posição gerencial contemporânea (MELO, 1994, 1996, 1997, 2000; MOTTA, 2003).

Eu acho que seria um modelo de gestão participativo, é o que a gente tenta inclusive colocar aqui. (G14)

É um modelo muito participativo, hoje a gente trabalha de forma muito participativa, os empregados participam, a coordenação participa mais. (G3)

Ele é um modelo bastante flexível. (G20)

É, como todos somos voluntários, então o modelo participativo ele foi escolhido como uma forma mais democrática de todos estarem participando.(G16)

Tabela 18 – Modelo de Gestão praticado nas organizações pesquisadas

Itens discriminados	%
Participativo	85,00%
Flexível	50,00%
Processo de transformação	30,00%
É um modelo com autoridade	25,00%
Modelo proposto pela mantenedora	15,00%
Por demanda	5,00%

Fonte: entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gerentes afirmam que o modelo de gestão praticado é participativo e flexível simultaneamente, contemplando os dois pilares do trabalho gerencial contemporâneo defendido por Motta (2003), enquanto encontram-se organizações em que seus gerentes ainda adotam o modelo proposto pela mantenedora (15%) não permitindo ao gestor ter autonomia para tomar decisões, seguindo as regras

impostas pela instituição que o mantém. Às vezes, este modelo prejudica o seu desenvolvimento com comportamentos e decisões não condizentes com a realidade vivenciada pelo gerente da organização, fazendo-o seguir a imposição mesmo sabendo que o resultado será negativo.

Seguimos as regras da própria entidade mantenedora, dentro desta regras a gente tenta enquadrar. (G8)

A gente tenta trabalhar bastante pela instrução da Instituição, no caso, em via de regra, com a experiência mesmo, a gente vai aprendendo e trabalhando junto para ver se consegue fazer tudo direitinho (G18)

Olha, temos tentado em relação aos processos e mesmo os de trabalho, desburocratizar o máximo possível. Mas como eu te disse, determinadas é, questões para implementação de determinado programa, nós dependemos de um aval do conselho diretor, ou seja, são pessoas que não estão aqui no dia-a-dia, não são gestores, temos alunos participando desse conselho diretor que às vezes nem conhecimento técnico têm em relação a isso. Então, às vezes, essa questão é complicada, porque, por mais que a gente aponte que isso pode ter um impacto lá na frente com os próprios usuários, um impacto para a própria organização, enquanto instituição, às vezes, não é acatado e algumas coisas vêm de cima para baixo e a gente tem que resolver.(G7)

Houve relato afirmando que o modelo de gestão das organizações do Terceiro Setor pesquisado é um modelo por demanda, não necessitando de muitas formalidades para a prática das ações gerenciais da instituição. As atividades são realizadas conforme aparecem e, de acordo com as condições financeiras, sem um planejamento prévio. Observa-se que esse tipo de modelo pode até funcionar em organizações pequenas nas quais o desenvolvimento gerencial ainda é muito precária. No entanto, a própria gestão do setor e esse estudo demonstram que a prática gerencial não comporta amadorismo, necessitando de profissionalismo e envolvimento dos gestores.

O modelo é por demanda, de acordo com o que acontece, por exemplo, há duas semanas atrás nós não tínhamos a pretensão de trabalhar na quinta conferência nacional do meio ambiente, aí recebemos um convite para participar das reuniões preparatórias da conferência. E nós resolvemos participar, com isso, mobilizamos todos os voluntários, aí nós falamos, nós temos uma tarefa grande. Vamos participar. Não tinha plano estratégico, não tinha planejamento anual, nem o orçamento nada. De repente, vamos participar da conferência nacional do meio ambiente. É assim mais ou menos que funciona. (G1)

A despeito de alguns entrevistados terem afirmado praticar um modelo participativo e com flexibilidade, nota-se que esse modelo é considerado uma exigência para a prática de gestão do Terceiro Setor, mas deve demonstrar certa autoridade para conseguir manter a instituição sob controle:

Eu lidero com participação, e também com flexibilidade e aqui em nada a gente pode ser muito duro. Se a gente for muito dura, você não consegue nem trabalhador direito, porque não dá conta, devido a exigências e multiplicidade de desafios. (G2)

A posição assumida pelo entrevistado reforça a importância de um modelo de gestão participativo e flexível que influencia diretamente os trabalhos e as demandas decorrentes da atividade social desenvolvida pelo setor, uma vez que a ausência de participação e flexibilidade poderia implicar prejuízo ao exercício das práticas gerenciais. A respeito dessa maleabilidade e adequação que deve ter um modelo de gestão, Ferreira *et al* (2005) chamam a atenção para os modelos organizacionais que devem ser adequados à natureza da organização e à sua relação com o ambiente, devem ser maleáveis e compatíveis as diversas variáveis organizacionais para que a instituição possa alcançar eficiência, eficácia e efetividade. Por outro lado, observa-se que a autoridade é necessária como forma de manter o funcionamento e a ordem interna das organizações.

Ser flexível, como disse, embora ele tem que ter autoridade, não autoritário é um modelo flexível, mas com bastante autoridade, se não houver a referência de autoridade, é difícil até para o pessoal que nos ajuda a funcionar, e até para os que estão participando do projeto saber o que é possível e o que não é possível ali dentro. Nós temos bazar que dá uma renda lá para dentro e tudo isso tem que ser muito bem administrado para que a gente consiga alcançar os objetivos, e que é atendendo da melhor qualidade possível que eles precisam. (G5)

A nossa ONG ela está sofrendo uma série de transformações, um momento muito dinâmico e muito vivo, porque a pessoa responsável pela criação que sou eu quer mudar de lugar dividindo esta responsabilidade para ficar no lugar de uma consultoria e ou monitoramento, deixando de ser um guia, mas não sendo substituída por uma pessoa a mais por um grupo, isto porque os tempos estão mudando com a nova era da informática, os novos editais, as formas de conseguir recursos, as estratégias que serão usadas deverão ser analisadas por um grupo. A organização está nesse momento de buscar uma gestão mais coletiva substituindo a figura do coordenador geral pela coordenação colegiada onde as pessoas realmente assumem a responsabilidade. (G8)

Por meio desses relatos, pode-se inferir que há uma limitação na flexibilidade praticada no modelo de gestão desta organização, que pode estar vinculado ao modo de gestão exercido pelo gerente ou pelo próprio funcionamento do conselho diretor da organização. Assim, conclui-se que a prática do modelo gerencial é mais um espaço de atuação do gerente que está em processo de aperfeiçoamento, caminhando rumo à autonomia e à flexibilidade do exercício dessa função no Terceiro Setor.

Esse processo de desenvolvimento profissionalizante da gestão do Terceiro Setor também pode ser observado quando analisado segundo a concepção da prática gerencial proposto por Reed (1997). Percebe-se que a prática da gestão exercida pelos gerentes entrevistados caracteriza-se pelas funções propostas nas perspectivas técnica e política. A partir de uma visão integrada do conteúdo das entrevistas verificou-se a possibilidade de inclusão na análise dessa prática de gestão as perspectivas críticas e praxeológicas apresentadas pelo autor. Na primeira, os conflitos entre empregador e empregados transcendem à política, pois tendem a espelhar um conflito maior entre interesses de empregado e de empregador, cujo eco maior encontra-se nas funções contempladas pela perspectiva crítica. Tendo em vista que a questão gerencial vai além de ações sedimentadas em campos específicos, torna-se possível, neste caso, estender a análise à perspectiva praxeológica. Segundo Reed (1997) é nessa abordagem que a prática da gestão integra os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental de suas organizações.

De acordo com as percepções dos gerentes entrevistados, podemos visualizar três posicionamentos diferenciados a respeito da aplicabilidade de um modelo particular de gestão para o Terceiro Setor. O primeiro posicionamento, defendido por 65% dos entrevistados, anula a existência de um modelo próprio de gestão, o segundo, com 25% da amostra, defende a estruturação de ferramentas específicas para o setor, enquanto a minoria dos gerentes (10%) não se posicionou com opinião favorável ou desfavorável à adoção de um modelo particular ao setor.

Observou-se que a maioria das opiniões dos gerentes entrevistados a respeito da aplicabilidade de um modelo de gestão autônomo para o Terceiro Setor demonstra

uma realidade contrária à defendida pelos estudiosos Hudson (1999), Lewis (2001) e Marçon Escrivão Filho (2001). A percepção da maioria dos gerentes revela que o exercício gerencial não pode ser distinto apenas para um segmento, a administração é uma prática universal adaptada aos objetivos e particularidades organizacionais de cada instituição.

Eu não vejo a necessidade clara, não há esta necessidade de um modelo de gestão particular, o que há, o que deve existir são pessoas com o desejo de fazer o melhor e de serem capacitadas para isto, se não são, que pelo menos busquem esta capacitação. (G4)

Não tem diferença. Porque o objetivo de atingir metas, ter indicadores de resultado e as formas de atuação são as mesmas. Todo mundo quer é manter resultado. A diferença é que no nosso caso, o resultado financeiro, ele também ele é reinvestido na própria empresa. No caso da empresa privada, ele vai para os acionistas. O do Governo, ele vai para o governo. Mas a forma de atuação, todo mundo quer resultado. (G12)

Eu acho que é o que a gente faz atualmente é administração pura. Na verdade eu acho que a gente faz um rearranjo disso tudo e vai adaptando. (G7)

Esse posicionamento também coaduna com a concepção de Ckagnazaroff (2001) de que é muito complicado diferenciar ou dividir as técnicas da gestão de organizações do Terceiro Setor entre as utilizadas pelas organizações dos setores públicos e privados.

Não, não faz diferença em termos de gestão. Gestão é gestão. (G12)

Praticamente todas as ferramentas do público ou privado podem ser utilizadas. Planejamento estratégico, área de marketing, finanças, todas as ferramentas, isso pode ser utilizado. (G6)

Dentre os entrevistados que não se posicionaram a favor ou contra a adoção de um modelo autônomo de gestão para o setor, esses não se abstiveram totalmente de expressar suas opiniões. Para esses gerentes (10%), a gestão do Terceiro Setor necessita de investimento em estudos para o conhecimento de suas peculiaridades do campo gerencial para a melhor compreensão da sua prática gerencial e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de uma capacitação adequada dos seus gestores.

Eu acho que as pessoas têm de ser capacitadas sim, não é porque é uma ONG, que tem de ser diferente. E dentro do próprio terceiro setor tem essas diferenças, cada organização tem peculiaridades. Então não se tem de pensar de maneira individualizada e sim adaptar as ferramentas e técnicas a gestão ao setor. (G13)

Acho que a (gestão) deveria ser mais valorizada, que investisse mais nela, apesar também do papel que ela cumpre. Eu acho a gestão deste setor deveria ter um investimento em pesquisa maior em cima dela. (G15)

Para o outro grupo de gestores, que defende a criação de ferramentas específicas para a gestão do setor, imediatamente associa-se à construção de um modelo de gestão autônomo para o Terceiro Setor. Mas, ao analisar profundamente os relatos dos gerentes entrevistados e considerar a definição de modelo de gestão de Chanlat (1995, p. 119), que o compreende como o estabelecimento das condições e organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, os tipos de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação, o controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram, verificou-se que seus depoimentos referem-se à elaboração de algumas ferramentas especiais de adequação que facilitaram e ajustaram suas práticas gerenciais ao contexto macroestrutural para sua sobrevivência e seu relacionamento com as esferas públicas e privadas, como exemplificado pela proposta de constituição de uma “tecnologia social”. Na percepção do gerente, essa seria uma ferramenta de adaptação aos mecanismos particulares e à diversidade do setor para a promoção de uma comunicação eficaz com seus diversos *stakeholders*, principalmente com os setores público e privado, além de promover o acompanhamento das tendências do mundo globalizado por essas organizações.

Para que eles entendam melhor o que está falando o terceiro setor, nós vamos precisar criar algumas estratégias mais raras, e estas estratégias têm que ser uma tecnologia, não única, porque a diversidade do terceiro setor é imensa, mas tem que se criarem alguns eixos, estratégia de tecnologia, como referências para as instituições ao falar com o terceiro setor principalmente com segundo setor, ele consiga falar de maneira tecnológica que o terceiro setor entenda, estamos num mundo globalizado, o terceiro setor tem de se globalizar. (G10)

Eu acho, acredito que daqui a algum tempo existirão ferramentas específicas para o terceiro setor. (G17)

Corroborando ainda o fortalecimento dessa questão, evidenciou-se que técnicas gerenciais são comuns a qualquer prática de gestão e que “gestão é gestão” em qualquer organização, seja ela do setor público, privado ou social.

Quanto à utilização de conceitos e ferramentas da administração privada ou pública pelas organizações do Terceiro Setor, comprovou-se que 85% dos gestores aprovam e as utilizam no seu exercício gerencial, 5% acreditam que o setor é um paradigma diferente do público e do privado e 15% não opinaram. Desse modo, a análise dos depoimentos confirma que, apesar de o Terceiro Setor pertencer a uma lógica social diferente dos setores públicos e privados, a sua prática gerencial para a maioria dos gerentes entrevistados não comporta um modelo particular de gestão, necessitando sim, de ajustes a suas técnicas administrativas e aperfeiçoamento de ferramentas a suas particularidades e realidade, confirmando sua inserção à lógica econômica, política e de mercado.

Como todo modelo de gestão sofre influências externas e internas, os fatores facilitadores e dificultadores do exercício gerencial também foram identificados nos depoimentos dos gestores como aspectos predominantes na prática gerencial das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte.

Os *stakeholders* ou agentes internos e externos são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e por suas atividades. Segundo Ashley (2002), os *stakeholders* podem influenciar, direta ou indiretamente, a gestão de uma organização e são representados pelos seguintes grupos: acionistas, governo, comunidade, empregados, fornecedores e compradores e o ambiente natural. Especificamente, na estrutura organizacional do Terceiro Setor, não existe o papel do acionista que busca a frenética maximização de lucro, tem-se os órgãos internacionais e financiadores que se relacionam com essas organizações contribuindo com doações e executando projetos, assumindo e desempenhando, também, o papel de maximizador de resultados.

Os depoimentos dos gerentes revelaram que a função gerencial sofre interferência maciça dos *stakeholders* internos, como a: diretoria (40%), público assistido (35%), voluntários (30%) e empregados (25%). Esses agentes internos, entre outros, estão

ligados às políticas de pessoal e de voluntariado que influenciam e desgastam muito a gestão de qualquer organização do Terceiro Setor.

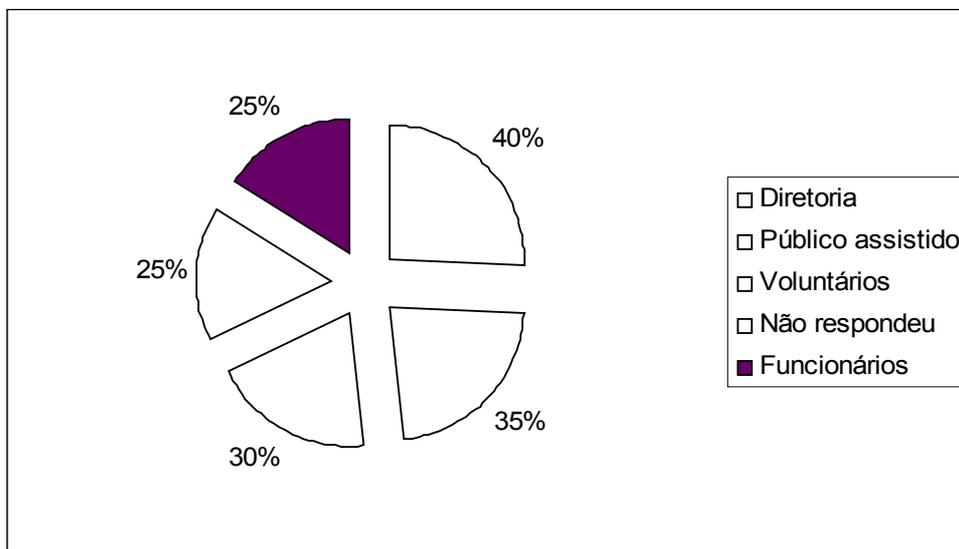


Gráfico 3 *Stakeholders* Internos
Fonte: dados de pesquisa

Os relatos exemplificam a complexidade vivenciada pelos gerentes no exercício gerencial de uma organização do Terceiro Setor:

O voluntário é aquele voluntário que vem na hora que quer, você nunca que consegue... é difícil você conseguir um voluntário, todos dias, naquela hora..trabalhando. (G15)

A dificuldade, às vezes, é a gente estar captando recursos, a dificuldade é imensa e a gente tem que estar correndo atrás das pessoas pra poder conseguir esta ajuda. (G6)

Em relação aos *stakeholders* externos, pode-se verificar que a gestão e o gerente sofrem influências dos parceiros (50%) e do poder público (50%) representado pelos Governos, seja federal, municipal ou estadual. Esses agentes são muito importantes para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor pesquisado, como mostra o depoimento.

Nós fizemos uma parceria com uma indústria de papel reciclado, que eles doavam o papel reciclado para nossa revista e a gente fazia o anúncio da indústria de papel reciclado, então, foi uma parceria saudável, porque a gente apóia o uso de papel reciclado, e eles estavam apoiando a revista, então foi uma parceria muito legal. (G1)

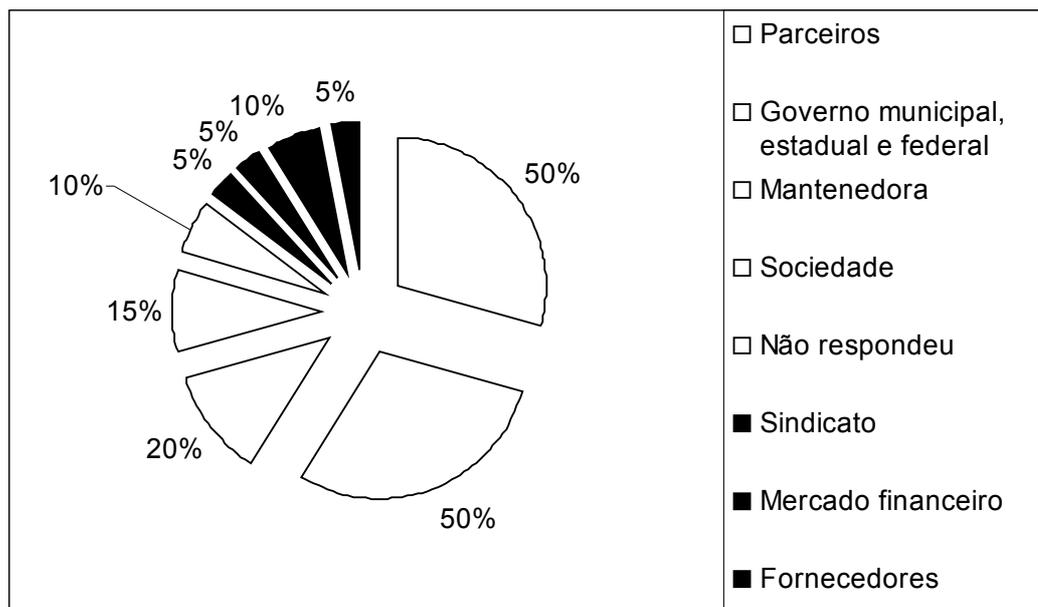


Gráfico 4 – *Stakeholders* externos
Fonte: dados de pesquisa

De acordo com a análise das entrevistas, observa-se a existência de fatores facilitadores e dificultadores que influenciam o modelo de gestão praticado na organização. Quando questionados sobre as facilidades no exercício da função gerencial no Terceiro Setor, os gerentes destacam o relacionamento (30%). Interessante ressaltar que esse relacionamento, como abordado anteriormente, provoca sentimentos opostos na mesma intensidade, aqui, já são apontados como facilitadores do exercício gerencial. O fato de o relacionamento configurar ao mesmo tempo como um fator preponderante à gerência e provocar sentimentos antagônicos no gestor de uma organização do Terceiro Setor, confirma a fundamental necessidade do aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades interpessoais de um gerente do Terceiro Setor.

Os gestores também indicaram que as facilidades de seu cotidiano podem ser obtidas pelo fato de se dedicar à missão institucional (20%) e ao modelo de gestão praticado (20%) por essas organizações. Ressalta-se, ainda, o administrar da minha casa (10%), a flexibilidade de horário (10%) e o próprio ambiente de trabalho (10%), como facilidade do exercício gerencial do Terceiro Setor.

Tabela 19 - Facilidades na prática do gerente do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Relacionamento	30,00%
Missão	20,00%
Modelo de gestão	20,00%
Equipe de trabalho	10,00%
Não respondeu	10,00%
Administrar aqui na minha casa	10,00%
Flexibilidade de horários	10,00%
Ambiente de trabalho	10,00%
Não tem facilidade por ser terceiro setor	10,00%
Meios de comunicação e tecnológicos	5,00%
Organização	5,00%

Fonte: Entrevistas com os gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os extratos dos depoimentos exemplificam esses fatores facilitadores da gestão na percepção dos gerentes:

É assim o contato com o público, o povo. É está vendo, vivenciando as dificuldades, a luta deles. É muito bacana. (G9)

O mais prazeroso, é quando você recebe uma criança para atender, e depois você vê esta criança saindo, às vezes, para retorno à família ou então para um lar substituto. (G4)

Eu adoro lidar com ser humano, estar em relação com as pessoas, com gente é uma coisa que me agrada muito, e isso é muito fácil pra mim, me agrada muito, é muito bom! (G5)

É, na verdade, eu acho brilhante a missão da organização, eu sinto muito orgulho de trabalhar numa instituição que tem uma missão como esta, né. Principalmente quando a gente pensa no país que a gente vive que eu amo de paixão com essa dificuldade imensa que nós temos, então, eu sinto muito orgulho de trabalhar e poder contribuir com um pouquinho aí com essa parcela da nossa população. Eu acho que isso é um... é muito legal. Melhor que existe. (G7)

No meu caso, que é uma instituição sem fins lucrativos, então, eu tenho uma oportunidade de estar gerenciando aqui na minha própria casa, tem uma oportunidade de ficar com a minha filha. (G9)

Eu acho que é o próprio modelo. Eu acho que pelo que eu conheço a história da fundação, ela sempre foi assim que não vai mudar, é uma instituição, que na verdade, ela está ligada, ela é uma de direito privado com uma gestão pública, ela sempre vai permear entre esses dois patamares, ela nunca vai ter autonomia própria em determinados momentos. Em outros cinco, quer dizer, a operacionalização, o processo do dia-a-dia e o bê-á-bá é tranquilo, a gente consegue fazer. (G17)

Flexibilidade de horário de trabalho. (G14)

Além disso, observa-se na TAB. 19 que os gerentes citaram como fatores gratificantes os meios de comunicação e tecnológicos (5%) e a organização da própria instituição (5%) como facilitadores do cotidiano gerencial de uma organização do Terceiro Setor.

Então, a maior facilidade para mim é a falta de necessidade de uma estrutura física assim, muito importante sabe, onde a gente está se tiver um celular está bom. (G1)

Eu acho, na verdade, é ter um mínimo de organização. (G11)

Hoje, eu diria que são os meios de informática, o email, o telefone celular e própria organização do arquivo da instituição. (G3).

Em relação às dificuldades ressaltadas pelos gerentes no exercício da função gerencial, 100% das respostas estão relacionadas a questões administrativas, constituídas pelos seguintes fatores: captação de recursos (35%), parceria (30%), imprevisibilidade (15%), questões políticas (15%) e a lentidão dos processos (5%).

Parcerias mesmo. Eu acho que a sociedade, setor público, as empresas todas deveriam apoiar e cobrar também do terceiro setor porque se eles me ajudam eu tenho a obrigação de fazer um demonstrativo para eles, então, não é só ajudar o que fez com que caísse na incredulidade, porque as pessoas não se preocupam com isso, nós temos que nos preocupar. (G5)

Acho que é a falta de recurso... falta de recurso... às vezes, a demanda é muito maior do que o que se pode oferecer. Eu acho que essa é uma grande inquietação de toda organização do terceiro setor. (G7)

Às vezes, nos deparamos com processos demorados, que precisam da aprovação da diretoria, isto dificulta o desenvolvimento do meu trabalho. (G20)

As dificuldades do dia-a-dia é quando a gente emperra em uma questão política. Onde a gente, enquanto corpo técnico aponta que aquilo não seria interessante e, na verdade, a gente acaba tendo que fazer porque, politicamente, isso é importante. Eu acho que é o maior dificultador que nós temos. (G18)

A questão financeira também que a gente também depende de um orçamento que vem de fora então o fator interno de dificuldade financeira também existe. (G19)

Tabela 20 - Dificuldades no exercício do gerente do Terceiro Setor pesquisado

Itens discriminados	%
Captação de recursos	35,00%
Parcerias	30,00%
Disponibilidade de voluntários	15,00%
Imprevisibilidade	15,00%
Questão política	15,00%
Não atender a todas as demandas	15,00%
Trabalhar com as pessoas que não interiorizam a missão	10,00%
Não tenho dificuldades	5,00%
Tempo para se dedicar ao trabalho voluntário	5,00%
Trabalhar com pessoas diferentes	5,00%
Falta de tempo	5,00%
Lentidão na resolução de processos	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Outro grupo que representa 30% do total das respostas de insatisfação dos gerentes (TAB. 20), refere-se às questões internas da organização, considerando as dificuldades que vão desde a disponibilidade de voluntários (15%), trabalhar com pessoas que não interiorizam a missão (10%) até o trabalhar com pessoas diferentes (5%).

Falta de profissionalismo, falta de recursos, falta de pessoas para trabalharem em processos alternativos, sem ter de lucrar, apenas para desenvolver seu trabalho. G(13).

O fato de todos nós sermos voluntários é uma questão de dificuldade da organização, a gente tem que ter uma pessoa que realmente sabe que isso aqui é o seu papel e é importante. G(17)

A questão é de realmente as pessoas estarem doando e se dedicando exclusivamente ao trabalho, é também um fator que dificulta. G(6)

Com relação às insatisfações pessoais, os gerentes apresentaram as seguintes respostas: não conseguir atender a todas as demandas (10%), falta de tempo para dedicar-se ao trabalho voluntário (10%) e a própria falta de tempo para dedicar-se ao trabalho gerencial, devido às diversificadas atividades e demandas desempenhadas ao longo do seu exercício a frente de uma organização social (5%).

Quer dizer, todos nós somos voluntários, então, tem uma questão de dificuldade de a gente ter uma pessoa que realmente sabe de que aquilo. (G19)

A principal dificuldade como é realmente terceiro setor, a gente, todos nós não vivemos com exclusivamente dedicando a esse terceiro setor tem essa dificuldade, de exercer realmente esse papel, a gente é um voluntário, assim não é em tempo integral. (G6)

A questão do tempo é, vamos dizer, é realmente as pessoas doarem e estarem dedicando exclusivamente ao trabalho gerencial, também um fator que dificulta. (G4)

Mesmo diante de todas as transformações que a gestão do Terceiro Setor está enfrentando, verifica-se que 5% dos gerentes entrevistados não encontram dificuldades no exercício da função gerencial, pelo fato de sua administração já ter alcançado um processo de organização e controle ideal, garantindo tranquilidade e a possibilidade de realização de trabalhos assistenciais e de colaboração a seus membros na execução de suas tarefas.

Hoje não sei mais do que falar, porque quando eu entrei aqui tudo era muito difícil. Eu achei que a instituição não fosse para frente. Mas, hoje está tudo organizado, tenho controle da parte administrativa. eu acho que hoje é já está tudo tranquilo porque está tudo organizado entendeu. Antes era tudo complicado e muito difícil porque não era organizada. Mas depois que você organiza tudo vai ficando mais forte. Você vê que já tem até tempo de ficar picando papel para a educadora, está tudo organizado, está tudo no computador, tudo arquivado e catalogado, se aparecer um problema eu sei aonde vou para resolver. (G2)

Esse relato também demonstra como o movimento de profissionalização exerce grande interferência na gestão e no posicionamento gerencial de um gerente do Terceiro Setor. Essa profissionalização, além de provocar mudanças no meio interno, influencia diretamente o exercício do gerente.

Os dados referentes às facilidades no exercício da função gerencial também sugerem espaços de concentração dos prazeres dos gerentes. Alguns até se sobrepõem a fatores que propiciam a satisfação aos gestores tratados neste tópico. Itens como relacionamento interpessoal e missão da organização figuram também entre os fatores de satisfação do processo de gestão das organizações.

Normalmente, o que facilita promove prazer aos gerentes. No caso das dificuldades do exercício gerencial, também pode-se eleger a captação de recursos e as questões políticas como fatores que geram insatisfações na prática gerencial dos gerentes de organizações do Terceiro Setor, promovendo as frustrações. Conclui-se, desse modo, que esses fatores influenciam a gestão do setor e, portanto, provocam oscilação no modelo de gestão da instituição.

Já na TAB. 21, verifica-se que os fatores que influenciam o posicionamento do gestor das organizações pesquisadas também exercem ações positivas ou negativas no modelo de gestão praticado nessas organizações. Na percepção dos gerentes, os fatores organizacionais como o próprio modelo de gestão praticado (75%), quanto os objetivos da organização (30%) inspiram à postura gerencial, conseqüentemente, influenciam o modelo executado por eles próprios, isso acontece devido à grande sintonia que o gestor deve ter ao exercer a gerência de uma organização do Terceiro Setor, pois é essa integração entre o gerente, os objetivos e o modelo de gestão adotado pela instituição que promove o pleno funcionamento do “todo” da organização.

Outros fatores que também influenciam esse posicionamento gerencial são os pessoais, que, de acordo com os gerentes entrevistados, foram: a formação acadêmica (20%), a experiência de vida (20%), o senso crítico (15%) e a gestão por amor (5%). Essa gestão “por amor” está associada a uma postura mais fraternal que o gestor assume com seus pares, com os integrantes da organização e com os assistidos em função dos desgastes advindos das próprias atividades desenvolvidas pela instituição, nesse caso especificamente, o fato de assistir crianças carentes em fase terminal de câncer.

A mola mestra principalmente neste terceiro setor é amor. Se as pessoas não tiverem muita “amorosidade”, uns com os outros, inclusive entre os colegas de equipe, tudo fica muito difícil, porque aqui é um gesto e uma gestão de amor. A mola básica dela é essa “amorosidade”, quem não tem isso não vai conseguir, pois é muito desgastante. (G10)

Tabela 21 - Fatores influenciadores da postura gerencial dos gerentes pesquisados

Itens discriminados	%
Próprio modelo	75,00%
Objetivos da organização	30,00%
Formação acadêmica	20,00%
Experiência de vida	20,00%
Senso crítico	15,00%
Gestão por amor	5,00%

Fonte: entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Analisando os fatores que influenciam o posicionamento gerencial dos gerentes entrevistados, verifica-se que os fatores organizacionais (105%) sobressaem aos fatores pessoais (60%) no exercício da função gerencial nas organizações pesquisadas, o que pode ser assim ilustrado:

A participação de todos é de suma importância, porque uma coisa é o que eu tenho na minha decisão pessoal e outra é a do grupo, aqui a gente tem que estar pensando no coletivo, não é só no meu desejo, no meu ideal, é coletivo, é num todo, e dessa forma que a organização tem criatividade para crescer. G9)

Esses dados revelam que os gestores introjetaram em sua conduta a importância da função gerencial para a realização dos trabalhos sociais das organizações do Terceiro Setor, confirmando a necessidade de profissionalização da sua gestão.

Para aprofundar a compreensão desse processo, é necessário identificar as particularidades e as características desejáveis ao modelo de gestão ideal para essas organizações, bem como os desafios gerenciais vivenciados, mas, sobretudo, reconhecer a gestão dessas organizações como uma prática social.

6.5.2.1 Particularidades do campo gerencial do Terceiro Setor pesquisado

No campo gerencial do Terceiro Setor pesquisado, os dados revelaram que as principais particularidades mencionadas pelos gerentes entrevistados encontram-se

relacionadas aos meios os quais possibilitam os gestores e sua organização efetivarem seus objetivos. Observa-se que 85% das respostas dos entrevistados indicam a captação de recursos como a principal particularidade comum do setor e também um dos desafios vivenciados pelos gestores das organizações do Terceiro Setor. Atrelada a esta propriedade, está a capacidade pequena de gerar receitas (50%) e a receita curta (50%), o que impossibilita os gestores de atenderem a todas as demandas da sociedade que procura as organizações e ainda causam, na maioria das vezes, sentimentos de insatisfação e frustrações aos gerentes.

Primeiro a receita curta e a capacidade de ajudar nossa sociedade. (G13)

Nosso desejo, nós não atendemos tudo com gratuidade, tem uma série de critérios com uma série de questões, mas o nosso desejo era de poder fazer muito mais. Mas nós temos um grande limitador que é o recurso. (G17)

É a busca pelos recursos, isso é uma particularidade da gestão. (G11)

O estatuto (60%), a gestão guiada por uma missão (30%) e a diversidade imensa dessas organizações (25%) configuram-se como peculiaridades da gestão do setor e confirmam as opiniões de Costa Júnior (1998) e Teodósio (2001) que também apontam essa heterogeneidade e essa carência de estudos sobre a gerência dessas organizações como especificidades do setor.

Na verdade eu acho que a gente tem poucos estudos, poucas publicações, em relação à gestão de organizações do terceiro setor e eu acho que a gente carece muito de bibliografias nessa área, exatamente porque as coisas estão muito prontas para a empresa privada e para órgãos públicos (G7)

Hoje, no terceiro setor, tem uma diversidade imensa, ou seja, tem aqueles grupos que querem trabalhar com gênero ou raças, outros grupos que querem trabalhar com meio ambiente, com educação integrada, etc. (G20).

Todas as funções são definidas no estatuto, em termos de definição de cargos e salários, mas toda função é bem clara dentro de suas atividades. (G15)

Tabela 22 –Particularidades do campo gerencial do Terceiro Setor pesquisado

Itens Discriminados	%
Captação de recursos	85,00%
Questão social	70,00%
Estatuto	60,00%
Questão política	55,00%
Parcerias	55,00%
Receita curta	50,00%
Capacidade pequena de gerar receita	50,00%
Gestão guiada por uma missão	30,00%
Diversidade imensa	25,00%
Executar ações de responsabilidade do 1º e talvez do 2º setor	25,00%
Aplicação de rearranjos público e privado no terceiro setor	20,00%
Trabalho voluntário	15,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Analisando os relatos dos gerentes entrevistados, outras particularidades que estão direta ou indiretamente relacionadas ao campo gerencial atual do setor foram incluídas como a questão social (70%), a questão política (55%), as parcerias (55%) e o trabalho voluntário (15%).

A questão social apontada pelos gerentes como uma das importantes particularidades do campo gerencial das organizações do Terceiro Setor, apesar de realmente ser uma das variáveis que distinguem o Terceiro Setor dos demais, não pode ser considerada uma característica própria à função gerencial, por ser o objetivo de existência dessas organizações. No entanto, essas organizações, por ter essa função social muito explícita, como missão norteadora, demonstram que a questão social parece indicar um posicionamento especial para prática da gestão do setor. Esse posicionamento está associado às características apontadas como essenciais ao modelo de gestão e, principalmente, à concepção da gestão do Terceiro Setor como uma prática social. Acredita-se que não seja a construção de um modelo gerencial próprio, como defendem diversos autores, por o setor apresentar práticas de gestão muito assemelhadas às praticadas nos setores público e privado, que seja, um modelo que privilegie suas particularidades.

O resultado dela é social, é diferente das empresas privadas que ficam medindo se vai dar mais lucro, se é mais eficiente. Nós não temos essa preocupação, nós estamos realizando o que damos conta de fazer dentro dos nossos limites, contribuindo para questão social. (G1)

Outra particularidade é a questão de estar muito focada com a questão social, ela é diferente de outras organizações privadas, públicas. (G18)

Assim, a particularidade da gestão é a missão, a gestão é toda dirigida dentro da missão social, dentro da missão tem os princípios, em seguida, você cria os objetivos, considerando o objetivo principal e o gerenciamento a gestão tem de trabalhar dentro disso senão acaba se perdendo. (G19).

Outras duas particularidades que assumem grande relevância e demonstram sua importância na gestão das organizações do Terceiro Setor, com cada uma representando 55% das respostas dos gerentes entrevistados, são a questão política e as parcerias que estão intimamente relacionadas ao cotidiano organizacional dessas organizações. O desenvolvimento dessa articulação política que influencia, que dá a capacidade de articulação aos gestores nas negociações com seus diversos públicos – *stakeholders* - (REED, 1997), conseqüentemente, interfere e afeta o sucesso das parcerias, muitas vezes, necessária a sobrevivência dessas organizações, tornando-se bastante expressiva, no contexto de transformação instalada no setor.

Você tem que articular muito politicamente. A gente costuma fazer isso aqui nesse nível que eu respondo hoje, mas dependendo da negociação, o poder de decisão nem é da gerência, ele vai além, às vezes é a presidência, às vezes ele vai além da presidência por que aqui além da presidência nós temos um conselho diretor da organização. (G7)

Eu acho quando a gente emperra em uma questão política, a gente, enquanto o corpo técnico aponta que aquilo não seria interessante e, na verdade, a gente acaba tendo que fazer porque politicamente isso é importante. (G19)

Observou-se que essa articulação, realmente, destaca-se em função da influência, da participação e da necessidade desses *stakeholders* na rotina das organizações do Terceiro Setor, indicando ser essa uma especificidade em progressão e essencial à dinâmica gerencial do setor. Embora essa não seja uma particularidade muito explícita para alguns gerentes, seu exercício é fundamental ao desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações.

As parcerias (55%), como os relacionamentos com governo, com outras organizações não-governamentais e com a comunidade em geral, influenciam de um modo geral as organizações do Terceiro Setor, principalmente a gestão, o que pode ser exemplificado a seguir:

Os meus parceiros influenciam na minha gestão porque se eles estão me ajudando a prestar meus serviços, estão influenciando, porque no fundo no fundo ele está me ajudando em tudo. Se ela está entrando com mão-de-obra, entrando com o financeiro, o meu sucesso não é só meu, como pintei isto aqui, só assim sozinha! não tinha verba para isto, e então ela influenciou no sucesso da creche hoje.(G2)

A posição assumida pelo entrevistado reforça a importância das parcerias para as organizações do Terceiro Setor, uma vez que esses relacionamentos requerem posturas, procedimentos e envolvimento com a missão e objetivos organizacionais.

O trabalho voluntário (15%) aparece entre as particularidades do campo gerencial por ainda encontrar organizações que funcionam basicamente com esse tipo de trabalho. Mesmo que este trabalho tenha comprovado que a gestão do Terceiro Setor não comporta a prática do voluntariado, tal prática continuará sendo uma das peculiaridades que representa e que distingue o setor em relação aos demais na percepção de alguns gerentes e até mesmo da sociedade.

Quer dizer todos nós somos voluntários temos que ter uma pessoa que realmente sabe de que aquilo é sua responsabilidade. (G15).

Verifica-se que o gerenciamento desse tipo de trabalho no setor demonstra fragilidade e complexidade em virtude do papel do gestor do Terceiro Setor de tentar convergir, sem conflitos, os interesses dos voluntários aos objetivos da organização. Esse movimento indica a existência latente de conflitos e divergências de interesses conforme evidenciado na perspectiva crítica, segundo a proposição de análise de Reed(1997).

Desse modo, percebe-se que a maioria das particularidades gerenciais do Terceiro Setor pesquisado apontadas pelos entrevistados está associada à perspectiva

técnica de acordo com o modelo de análise da gestão apresentado por Reed (1997), pelo fato de as peculiaridades se relacionarem com as estruturas administrativas e com os meios de uma organização. Mas, ao examinar criticamente a composição do quadro de particularidades do campo gerencial do setor, evidencia-se que a abordagem política está bastante desenvolvida com o aperfeiçoamento da articulação política, principalmente, entre os seus *stakeholders*, enquanto que a perspectiva crítica ainda se encontra oculta embora os indícios de sua existência já possam ser visualizados segundo a proposição de análise da gestão de Reed (1997).

6.5.2.2 Características desejáveis a um modelo de gestão do Terceiro Setor

Quando indagados a respeito das principais características que devem compor um modelo de gestão do Terceiro Setor, os gerentes entrevistados destacaram como elemento fundamental a questão social (65%), observado na TAB. 23. Na verdade, analisando as respostas dos entrevistados, verificou-se que: “o Terceiro Setor vê mais o lado humano, trabalha mais com as questões sociais” (G9), tendo como “característica principal a questão do lidar com o social”. (G6). Mas essa peculiar característica, como abordada anteriormente, evidencia que a prática gerencial das organizações do Terceiro Setor, realmente, desvela contornos especiais. Acredita-se que essa percepção diferenciada para o modelo de gestão e defendida por muitos estudiosos do meio acadêmico, como Lewis (2001), Armani (2003) está muito além de um modelo próprio de gestão com aspectos específicos. Este posicionamento complementa-se com a definição da gestão como uma prática social proposta por Reed (1997).

Tabela 23 – Características que deve ter um modelo de gestão de organizações do Terceiro Setor

Itens discriminados	%
Trabalhar com questão social	65,00%
Ter flexibilidade	30,00%
Ser um articulador político	25,00%
Ser profissional	20,00%
Ser participativo	15,00%
Ter uma legislação específica	10,00%
Ter um estatuto como orientação	10,00%
Ser um trabalho de mutirão	5,00%
Ter uma tributação específica	5,00%

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das freqüências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

O ter flexibilidade (30%) aparece logo em seguida como a segunda característica da gestão das organizações do Terceiro Setor. Este aspecto assume, simultaneamente, um lugar de destaque na análise do modelo de gestão, por ser um elemento necessário dadas as características da prática de gestão do Terceiro Setor, bem como por atender também referências teóricas relativas ao exercício da função gerencial por preencher um dos pilares do trabalho gerencial contemporâneo (MOTTA, 2003). Apesar de não ser uma variável comum somente do setor, esta característica ganha destaque na percepção dos gerentes pelas adversidades e desafios de que o dia-a-dia é revestido.

Mais importante ainda pela impermanência, e pela flutuação de regras que são muito adequadas para cada pessoa e em caso específico, essa gerência ela é fundamental desde que ela encaixa dentro dessa flexibilidade relativa que é necessário que é fundamental porque se não viram bagunça não se consegue administrar. (G5)

Eu acho que a flexibilidade, a relação com o mundo de observação, esse sentimento de como está contribuindo para a sociedade, isto eu acho que são os fatores mais importantes do terceiro setor. (G4)

Além da flexibilidade praticada na gestão do Terceiro Setor, agrega-se o ter um estatuto como orientação para a administração da organização (10%), o ter uma legislação específica (10%) e o ter uma tributação compatível com a realidade econômica do setor (5%). De acordo com dados apresentados anteriormente,

constata-se que o estatuto está em processo de reestruturação, precisando de atualizações e revisões periódicas para acompanhar as transformações do setor e direcionar a organização para a realização de suas atividades gerenciais. Quanto à legislação e tributação específicas, atualmente, encontra-se em tramitação no Congresso Nacional um marco legal próprio para o setor, que regulamentará todos os trabalhos dessas organizações tão diversificadas e heterogêneas.

As exigências são muitas, você sabe que a gente paga todos os impostos, a gente paga tudo que é cobrado da gente. Acredito que a tributação deveria ser modificada, isto não quer dizer que não deveria ter fiscalização em cima disso, mas isso deveria se modificar. Eu acho que uma organização de assistência social, poderia até pagar imposto, mas não no montante que pagam. Porque é que eu pago muito.(G17)

A tributação influencia muito a minha gestão, eu tenho que pagar todo mês, se eu não pago a verba não entra. Entendeu, uma coisa amarra a outra. (G2)

Primeiro ela tem uma missão, ela foi criada em cima de uma missão, por ela ter missão, ela precisa ter um estatuto para se constituir, para organizar, para dar os princípios do seu grupo, a organização precisa se estabelecer dentro de uma legislação específica que já existe no terceiro setor e a gestão precisa dominar isso. (G 17)

O ser o articulador político (25%), o ser uma gestão profissional (20%) e participativa (15%) e o ser um trabalho de mutirão (5%), na percepção dos gerentes entrevistados, complementam o rol de características que devem compor um modelo de gestão do Terceiro Setor.

É a busca da profissionalização constante, do crescimento constante, é... inclusive por que isso otimiza todos os processos e, conseqüentemente, vai ter um ganho tanto para usuário que é o cliente, quanto para os profissionais que trabalham na organização como para organização. (G3)

O terceiro setor a principal característica dele é o mutirão. Não existe desigualdade, todos são iguais, mas cada um com sua função. (G1)

Essas características demonstram ser a realidade e a necessidade da gestão do Terceiro Setor, principalmente, quando se observa movimentos e ações crescentes para a busca da profissionalização dos seus empregados, da capacitação e aperfeiçoamento profissional como um todo da organização, para a pretensão de uma gestão mais participativa que privilegie a igualdade entre todos através do trabalho de mutirão com o envolvimento de todos.

A articulação política gradativamente vem se destacando, na gestão das organizações do Terceiro Setor como uma das características e desafios mais importantes. Fica cada vez mais explícita, a necessidade constante de reconfiguração de conflitos, de interesses e exigências entre os *stakeholders* de uma organização desse setor. Essa função assume, nesse cenário de transformações, um papel crucial ao desenvolvimento e articulação das relações, de valores e idéias.

É está participando de tudo, é muito encontro, muita reunião, muito fórum assim, da prefeitura, e então a gente vê que é mais questões políticas. (G18)

Eu acho que muito característico do terceiro setor é a questão realmente política. Você tem que articular muito politicamente. A gente costuma fazer isso aqui nesse nível de gerência que eu respondo hoje, mas dependendo da negociação, o poder de decisão nem é da gerência, ele vai além, às vezes, é a presidência. (G7)

Assim, com base nas perspectivas de análise propostas por Reed (1997) – técnica, política, crítica e praxeológica - e na análise dos resultados dos dados, propõe-se um modelo de gestão para o Terceiro Setor.

Em relação à perspectiva técnica (Reed, 1997), o modelo deve contemplar, além das particularidades inerentes ao setor, as características apontadas pelos gerentes como o ter flexibilidade, o ter um estatuto como orientador de suas atividades e o ter uma legislação e uma tributação específicas e condizentes com a natureza do setor. Este modelo deve abranger as mesmas técnicas gerenciais de quaisquer outros setores, seja público e privado, mas esse conjunto gerencial não é suficiente para sua eficácia.

Em relação à perspectiva política (Reed, 1997), o modelo deve aprimorar cada vez mais a questão política por se tratar de uma função articuladora do processo institucional de regulação de conflitos entre os seus *stakeholders* e buscar uma gestão mais participativa e igualitária. Observou-se que essa perspectiva tem um destaque muito maior no Terceiro Setor que nos outros setores, por ter um sistema político mais desenvolvido em função das complexidades dos relacionamentos com seus diversos *stakeholders* e por ser essas relações entre seus grupos de interesses também consideradas como um dos maiores desafios do setor. Além disso, destaca-

se por desempenhar um papel imprescindível de convencimento e por transmitir valores à sociedade, demonstrando o motivo da necessidade de ser muito desenvolvido nesse setor.

Em relação à perspectiva crítica (Reed, 1997), ela é fundamental às organizações do Terceiro Setor por trabalhar com os mecanismos e instrumentos de controle que promovem e protegem os interesses de uma instituição, ou seja, os gestores devem saber convergir os interesses e as necessidades em prol do objetivo de sua organização. Por exemplo, na instituição que ainda trabalha com o voluntariado, o voluntário não tem um querer, ele está à disposição da instituição, então, o gestor responsável tem que encaminhar as atividades dele para os objetivos da organização trabalhando qualquer conflito de interesse, como se fosse o empregado remunerado.

E a concepção teórica avança para a questão praxeológica, para integrar os níveis institucionais, organizacionais e comportamentais das organizações do Terceiro Setor.

6.8 Desenvolvimento da função gerencial no Terceiro Setor pesquisado

Diante do contexto analisado e dos depoimentos dos gerentes entrevistados, verifica-se que a gestão das organizações do Terceiro Setor pesquisadas encontra-se em um desenvolvimento contínuo, às vezes, acelerado, em outras, mais lento. Esse processo também pode ser percebido pela evolução das funções gerenciais enquadradas nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica do modelo de análise de gestão proposto por Reed (1997).

O GRAF. 5 confirma o processo instaurado no setor pesquisado pelas percepções dos gerentes entrevistados a respeito da evolução da função gerencial. Para 75% dos gerentes, a gestão está em processo de desenvolvimento, 20% indicam que o processo está mais adiantado, já evoluiu muito em relação ao tempo de fundação ou da data de sua entrada na organização e apenas 5% não responderam à pergunta.

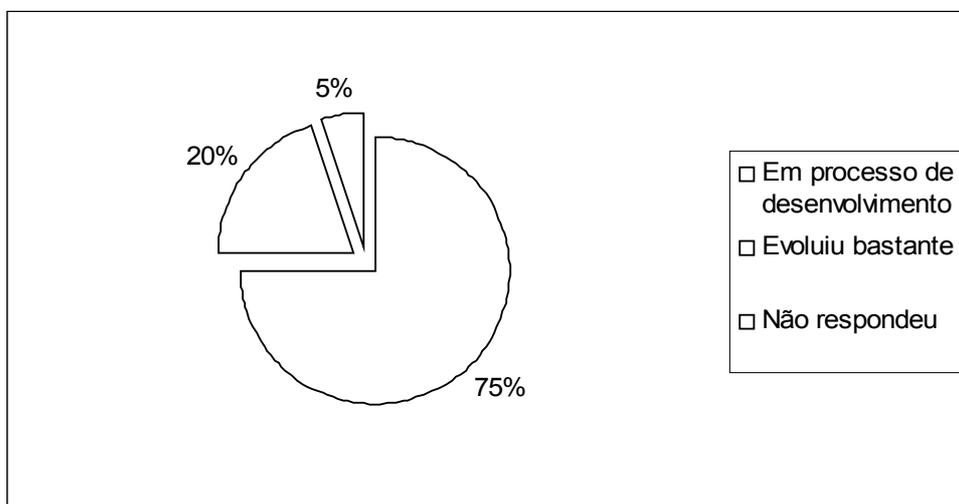


Gráfico 5 – Evolução da função gerencial
Fonte: Dados de pesquisa

Observa-se que os depoimentos retratam explicitamente esse quadro evolutivo:

De forma geral, nas outras organizações, houve uma mudança muito grande na preocupação de profissionalizar a gestão, se informar cada vez mais, mas ainda não valorizam o terceiro setor, não tem conhecimento das práticas muito mais dos seus direitos, então, estamos preocupados em capacitação, assim, pelo menos alguém do escritório tem feito cursos. (G13)

Mas aqui não, hoje com essa mudança que houve, está tudo muito harmonioso. Está mais fácil, o problema que estiver com ele agora não é só meu é do grupo todo, o problema que o outro estiver com ele não é essa dele, é meu também. Existe uma harmonia administrativa hoje. (G2)

Eu acho que hoje é já está tudo tranqüilo porque está tudo organizado entendeu, antes era tudo complicado e muito difícil porque não era organizada. Mas depois que você organiza tudo vai ficar mais forte. Você vê que já tem até tempo de ficar picando papel pardo para a educadora, está tudo organizado, tá tudo no computador, tudo arquivado e catalogado, se aparece um problema, eu sei aonde vai, para resolver. (G12)

Percebe-se que o desenvolvimento da função gerencial é imprescindível às organizações do Terceiro Setor, uma vez que, para alcançar seus objetivos e executarem seus projetos, é necessária a profissionalização da sua gestão e, principalmente de seus membros, preparando-os para as adversidades e transformações, levando-os a enfrentarem e a superarem desafios gerenciais com

posturas condizentes com a realidade social do país. Esse processo profissionalizante em que o setor se encontra vai em direção da percepção de Motta (2003) e das percepções dos gerentes de que eles começam a desempenhar um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses e na garantia do alcance dos objetivos dentro da dinâmica organizacional do Terceiro Setor.

Observa-se, pelos depoimentos dos entrevistados, que os gerentes perceberam que o amadorismo e a gestão deficiente prejudicam sua atuação e dificultam o trabalho realizado pelas organizações, seja nos serviços prestados pela comunidade, seja na área administrativa.

Então a gente está reestruturando tudo, estamos começando este trabalho que não existia aqui. O que dificultava muito, inclusive até trabalhar. Como não tinha a mensuração dos resultados não tinha condições, era tudo muito solto. (G20)

Neste momento, a gestão da nossa ONG ela está sofrendo uma série de transformações. Está em um momento muito dinâmico e muito vivo porque a pessoa responsável da criação que sou eu quer mudar de lugar dividindo esta responsabilidade para ficar no lugar de uma consultoria e ou monitoramento deixando de ser um guia, mas não sendo substituída por uma pessoa, mais por um grupo, isto porque os tempos estão mudando com a nova era da informática, os novos editais, as formas de conseguir recursos, as estratégias que serão usadas deverão ser analisadas por um grupo. (G8)

A instituição está nesse momento buscando uma gestão mais coletiva substituindo a figura do coordenador geral pela coordenação colegiada onde as pessoas realmente assumem a responsabilidade. Esta mudança ocorre para distribuir as atividades para os demais, não deixando apenas para uma pessoa. Começamos com isto em 2006 e fazendo o exercício em 2007 e com muito mais esperança que temos uma gestão com conselhos e fóruns. (G18)

Estes dados comprovam que a realidade das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte também possui as mesmas preocupações apresentadas na pesquisa de Falconer (2000), na qual os desafios das organizações do Terceiro Setor emergem da sua má atuação e, muitas vezes, por serem mal geridas, do amadorismo e assistencialismo que estimulam essas organizações a promoverem adaptações para continuarem exercendo suas atividades na sociedade:

Era mais amadora quando eu vim para cá a folha de pagamento era feita no papel de ofício....muito amador...provavelmente essas instituições que cuidam de pessoas, provavelmente começa com esse amadorismo mesmo, é amador mesmo, depois que vai crescendo.(G11)

A posição assumida pelos gerentes entrevistados reforça a importância da função gerencial nas organizações das esferas sociais, públicas e privadas e confirmam o processo de transformações em que se encontram as organizações do Terceiro Setor. Um outro ponto indagado aos gerentes e que também influencia o desenvolvimento do modelo de gestão adotado pela organização refere-se à busca de orientação profissional para a prática de suas atividades gerenciais. A esse respeito, verifica-se que a percepção dos gerentes entrevistados sobre a necessidade de aperfeiçoamento do gestor e da gestão confirma as considerações de Teodósio (1999, 2001, 2002) e Tenório (2006), que indicam que a administração, como um dos grandes desafios para as organizações do Terceiro Setor, ainda se encontra encoberta, ofuscada por uma visão gerencial amadora e assistencialista de muitas organizações. 55% das respostas dos gerentes afirmam que, comumente, recorrem ao auxílio de seus parceiros, voluntários, família e até mesmo de outras organizações para sanar dificuldades e 20% buscam orientação na entidade mantenedora, que são casos específicos de grandes organizações sem fins lucrativos que mantêm asilos, creches, etc, o que pode ser exemplificado pelos seguintes depoimentos:

Somos todos voluntários, cada um da sua área, são enfermeiros, são médicos, pedagogos, advogados e jornalistas, então, é assim que cada um presta seu serviço na sua área. (G19)

Na verdade, na minha família, todos têm curso superior e então eles me ajudam muito a dirigir esta casa, é todo tipo de ajuda. (G17)

É na própria casa, se eu tiver qualquer dificuldade, a gente pede ajuda e logo vem uma pessoa para nos auxiliar. (G17)

No entanto, observa-se que alguns gestores e organizações estão começando a coordenar suas ações para o aperfeiçoamento da gestão, para a maximização dos resultados para uma estrutura eficiente de gestão. Esse movimento da profissionalização gerencial pode ser observado nos dados demonstrados na TAB. 24, quando os gerentes entrevistados apontam que precisam buscar orientação

profissional externa para a execução de suas demandas organizacionais, através de consultoria e assessoria terceirizadas (25%) para conseguir atingir seus objetivos. O mesmo acontece quando os gerentes enfatizam que buscam orientação profissional para a prática gerencial a partir de cursos de aperfeiçoamento (45%) e do início da contratação adequada de profissionais (15%) como estratégia de política de pessoal que foi atualizando e acompanhando as tendências das esferas produtivas.

Tabela 24 – Busca de orientação profissional para prática gerencial

Itens discriminados	%
Troca de experiências com parceiros, voluntários, família e outras organizações	55,00%
Cursos de aperfeiçoamento de gestão	45,00%
Assessoria e consultoria especializada de terceiros	25,00%
Entidade mantenedora	20,00%
Contratação adequada de profissionais	15,00%

Fonte: entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma respostas

Buscamos agora mesmo. Uma Instituição nos convidou para fazer a capacitação na área de gestão e nos deu três convites com a programação pesada, através dessas buscas novas e parceiros que nos atendem nesta área de gestão. (G10)

Às vezes, tem entidade, pelo fato de sermos uma entidade filantrópica nós temos parcerias, estes parceiros, às vezes, oferecem cursos pra gente, na área da gestão. (G8)

O profissional para trabalhar aqui tem que ser adequado para aquele tipo de trabalho que vai desempenhar, senão não vai trabalhar aqui nós propomos então, cada um que administra seu setor ele tem que ter qualidades específicas. (G5)

Todos os profissionais que são profissionais de mercado vieram com essa questão de profissionalismo mesmo, para cada área específica. (G13)

Salienta-se que, a despeito de alguns depoimentos dos gerentes terem afirmado que este é um processo que está no início, existe a necessidade e demanda do desenvolvimento da orientação profissional das práticas gerenciais, como pode ser exemplificado pelo relato:

Olha, até o presente momento, a coisa estava sendo feita de uma maneira empírica, sabe, a partir de agora nós, estamos mudando toda esta sistemática, porque, por exemplo, as mães agora nós vamos colocá-las em um curso de especialização, que até então elas não tinham, e elas são as pessoas muito expandidas e estão fazendo o melhor, mas eu percebia que

carência de uma capacitação. Então, a partir da semana que vem agora, eu determinei a Maria Rita, que ela vá até o fórum de abrigo e profissionalize a nossa casa (G4).

Esse processo que vem sendo sinalizado por vários autores como Ckagnazaroff (2001); Falconer (2000), Hudson (1999) e Souza (2003), os quais discutem a necessidade de atualização e profissionalização das organizações do Terceiro Setor, também foi confirmado por essa pesquisa realizada junto aos gerentes de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte de que essa é uma tendência cada vez mais preeminente ao setor.

No entanto, verifica-se que esses fatores não são suficientes para consolidar esse movimento que vem ganhando força e que está alterando o comportamento dos gestores e das organizações do Terceiro Setor. Acredita-se que as percepções dos entrevistados apresentadas, seja apenas a ponta de um *iceberg* do processo de profissionalização que se manifesta no setor. Esses resultados demonstram que as organizações encontram-se em estágios diferenciados de uma evolução ascendente no campo gerencial, algumas em estágios prematuros para a percepção do processo, recorrendo a experiências de outras instituições, parceiros e voluntários, enquanto outras, ávidas de conhecimentos que as possibilita aperfeiçoar sua prática de gestão, empenham-se na especialização de seus empregados, contratando assessorias e consultorias e alterando sua política de pessoal. Mais do que isso, o profissionalizar real, exigido e necessário ao processo instaurado no setor está associado ao domínio das atividades técnicas, políticas, críticas e praxeológicas que deverão se efetivar no exercício gerencial da área o que será tratado no próximo capítulo. Contudo, esse momento de mudanças também provoca tensões, conflitos e inseguranças nos gerentes pesquisados identificando desafios vivenciados no exercício gerencial no Terceiro Setor.

6.9 Desafios gerenciais do Terceiro Setor pesquisado

A partir dos relatos dos entrevistados, foi possível visualizar as percepções dos gerentes entrevistados de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte quanto aos desafios gerenciais das organizações do Terceiro Setor se encaixam nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica de acordo com a proposição de análise da gestão sugerida por Reed (1997). Mesmo tendo a consciência de que uma mesma ação pode percorrer pelas diversas perspectivas de análise, elaborou-se a TAB. 25, com o intuito de melhor representar, sistematicamente, o problema de pesquisa deste trabalho.

Conforme análise da TAB. 25, observa-se que a maior parte dos desafios enfrentados na percepção dos gerentes entrevistados predominam na perspectiva técnica, com um crescimento acentuado dos desafios que se enquadram na análise da perspectiva política, pelo fato de as redes de interações sociais, ou seja, o relacionamento entre seus *stakeholders* do setor estarem em processo de reelaboração, confirmando o lugar de destaque no Terceiro Setor em relação aos outros setores.

Percebe-se também que a perspectiva crítica ainda está encoberta, começando lentamente a revelar-se na análise da gestão do setor, apesar de configurar-se em uma das questões de análise mais importantes, por se referir aos mecanismos de controle usados pelas organizações de um modo geral.

Tabela 25 - Desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor

Perspectiva	Itens discriminados
TÉCNICA	Burocracia Capacitação dos recursos humanos Captação de recursos Contabilidade Flexibilidade Imprevisibilidade Legislação –marco legal Parâmetros de avaliação Perda de recursos humanos capacitados para grandes ONGs Profissionalização do setor Recursos financeiros Recursos humanos qualificados Descaracterização do setor
POLÍTICA	Falta de apoio governamental Demanda crescente da população carente Fonte financiadora Gestão de parcerias Questões políticas Jogo de interesse Tributação Falta de comprometimento dos funcionários Relacionamento com os 1º e 2º setores
CRÍTICA	Assistencialismo Ocupação do lugar do Estado
PRAXEOLÓGICA	Vencer desafios diários

Fonte: Entrevistas com gerentes

*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Segundo Reed (1997, p.6), na perspectiva técnica, a concepção da gestão está associada a instrumentos racionalmente concebidos, como estruturas administrativas e mecanismos formais, orientada para os meios e centrada nos mecanismos estruturais. São as atividades que propiciam o funcionamento eficiente da organização, próprias da gestão. Neste contexto, inserem-se alguns dos desafios citados pelos gerentes: captação e manutenção de recursos financeiros e humanos, legislação, profissionalização do setor.

A dificuldade está na captação de recurso, a despesa é imensa e a gente tem que estar correndo atrás das pessoas para poder conseguir esta ajuda. (G6)

Maiores problemas que realmente a gente lida. Hoje a questão mesmo de, de conseguir recursos financeiros, de buscar apoio. (G3).

O desafio é que o terceiro setor se profissionalize o mais rápido possível. Porque a gente sabe que tem muitas organizações do terceiro setor aí que trabalham basicamente com voluntários. G(16)

A capacitação dos recursos humanos é um grande desafio, a ONG deveria ganhar uma medalha de méritos por capacitar recursos humanos e perdê-los. Como não tem recursos financeiros para garantir estes quadros acabavam perdendo excelentes profissionais. G(19)

Entre este mundo competitivo as ONGs vivem na corda bamba fazendo malabarismo em cima dela é uma situação muito complicada nos recursos humanos e financeiros. G(10)

Atualmente eu vejo uma certa mistura de terceiro setor, descaracterização e que possa ser que venha a prejudicar muito o terceiro setor. (G17)

Observa-se que esses desafios estão ligados aos meios e aos recursos usados pelos gerentes de organizações do Terceiro Setor para atingir os objetivos administrativos e organizacionais das instituições. São resultados do exercício gerencial formal dos atores do Terceiro Setor organizados para atingir a eficácia técnica na coordenação e controle do desempenho das tarefas sociais amplas da instituição. Ressalta-se que o controle exercido nesta perspectiva, segundo Reed (1997) é puramente instrumental, concentrado mais nos meios que nos fins. O gerente nesta abordagem exerce uma espécie de controle limitado sobre as estruturas e os mecanismos formais.

Verifica-se que esses desafios influenciam a estrutura administrativa interna e externa, com níveis de controles limitados, mas, ao mesmo tempo, diferenciados. Nos desafios internos, os gerentes possuem um controle sistemático sobre os desafios, por fazerem parte da sua prática gerencial, como os recursos de capacitar seus recursos humanos e a flexibilidade. Já quanto os desafios externos que podem ser os meios e/ou recursos utilizados pelos gestores para facilitar ou contribuir com sua gestão e que influenciam diretamente as condutas dos gestores, salienta-se a legislação, o controle bastante instável e dependente de outras esferas, principalmente a pública.

Na perspectiva política, Reed (1997, p.11) enfatiza a gestão como um sistema político em que a ordem institucional e as práticas de funcionamento são reelaboradas através de ações negociadas entre os *stakeholders* de uma organização, ou seja, é a gestão vista como um processo direcionado para a

regulação de conflitos entre os grupos de interesse. Associam-se a esta abordagem os seguintes desafios relatados pelos gestores entrevistados: questões políticas complicadas, a gestão de parcerias, a falta de apoio governamental e os relacionamentos com os 1º e 2º setores.

As dificuldades do dia-a-dia é quando a gente emperra em uma questão política. Onde a gente, enquanto o corpo técnico aponta que aquilo não seria interessante e na verdade a gente acaba tendo que fazer porque politicamente isso é importante. Eu acho que é o maior dificultador que nós temos. (G7)

É estar participando de tudo, é muito encontro, muita reunião, muito fórum assim, da prefeitura e então a gente vê que é mais questões políticas mesmo. (G9)

A relação do terceiro setor com o poder público, outro grande desafio é as relações que você tem de ter com o primeiro setor, o segundo setor que é cheio de grupos fechados, já o governo os grupos não são tão fechados. (G10)

Essa abordagem de análise, para Reed (1997) está associada aos processos sociais e às relações entre seus *stakeholders*, sejam temporários, interativos em constantes movimentos e abertos a reavaliações e reconstrução periódicas, como identificados nos processos da gestão de parcerias e das questões políticas emergentes no setor. Os gestores são considerados agentes individuais, informados e conhecedores do ambiente no qual está atuando e de suas práticas que operam em situações dinâmicas e capazes de moldar substancialmente tanto os meios quanto os resultados organizacionais. Percebe-se que, no Terceiro Setor, a perspectiva política assume um destaque maior em relação ao setor público e privado, em função dos diversos *stakeholders* e da articulação política.

Para Reed (1997), na análise da abordagem crítica, as estruturas e estratégias de gestão são tratadas como instrumentos que promovem e protegem os interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção específico. Essa perspectiva rompe com a assimetria multidimensional, com o assistencialismo que ao mesmo tempo tenta resolver as questões sociais, por outro lado, as institucionaliza, ou seja, mantendo, em certo nível, desigualdades sociais. A perpetuação do assistencialismo e o gerenciamento de voluntários são desafios pertinentes à lógica crítica.

Ideologia ou uma missão, que não sejam assistencialistas, mas que sejam muito mais pessoas provocadoras que promovem o ser humano, que dê oportunidades de aprender, identificar esse grupo é o primeiro desafio. (G20)

É a dificuldade do tipo assim, como são muitos voluntários, não existe uma cobrança. O voluntário é aquela coisa assim e não é uma obrigação, a gente pode contar com as pessoas contratadas e com os professores do nosso curso de pós-graduação que são remunerados como pessoas físicas, como autônomos no nosso curso de pós-graduação. Quando a gente precisa de que alguma coisa pode acontecer de naquela semana não ter os voluntários que precisa, e aí a gente tem que desistir de alguma atividade ou cancelar alguma coisa porque não temos e não foi possível conseguir gente para fazer. Essa é uma dificuldade do trabalho voluntário. (G19)

Nessa abordagem, como afirma Reed (1997) e demonstram os extratos das entrevistas dos gerentes pesquisados, percebe-se a existência de uma contradição da gestão organizacional entre a necessidade de cumprir um controle do trabalho e ao mesmo tempo conseguir a cooperação dos trabalhadores, e do fundamental papel da gestão na regulação não apenas dos conflitos existentes entre o capital e o trabalho e suas diversas formas centrado na relação empregador e empregado, para conseguir manter a unidade e a posição subordinada no processo de continuação dos seus trabalhos. Os gerentes se dividem entre os problemas do gerenciamento de voluntários, do assistencialismo, de assumir a responsabilidade do Estado e, mesmo assim, eles devem continuar os seus trabalhos gerenciais e sociais e lutar pela sobrevivência e pelo ideal da missão social característica e particular do Terceiro Setor pesquisado.

Na perspectiva praxeológica, os gerentes sinalizam o seguinte desafio: vencer desafios diários.

É uma eterna busca de vencer desafios, como eu te falei, é tão flexível, por isso cada dia e cada situação é um novo desafio, então é vencer desafio todos os dias, por isso tantas mudanças nos planejamentos estratégicos é uma constante, você tem que estar sempre se adequando ao que a situação naquele momento esta te dando, então é um eterno vencer desafios que é muito bom! Tem um lado muito bom e muito desafio. (G5)

De acordo com essa concepção, a realidade socialmente construída no Terceiro Setor é mais complexa que a parcialidade imposta por cada arcabouço conceitual separadamente e que a junção das três permite uma visão integrada de uma gestão

como prática social. Dessa forma e como o próprio autor define um dos níveis de análise da perspectiva praxeológica trata a gestão como uma prática social, que será abordada no próximo capítulo.

7 – A PRÁTICA SOCIAL NO TERCEIRO SETOR

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa que evidenciam a gestão do Terceiro Setor como uma prática social na percepção de seus gerentes na ótica do modelo de análise da gestão proposto por Reed (1997, p. 3) que entende a gestão como prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” e que proporciona “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle”. Nessa concepção, a gestão deixa de ser analisada como uma estrutura formal de sistemas e controles, para ser vista como uma estrutura contextualizada de relações sociais, que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, de modo a assegurar a coordenação e a integração da interação social. Dessa maneira, de acordo com a proposição de Reed (1997), a gestão passa a ser visualizada pelas ações desenvolvidas em conjunto, pelos objetivos ou problemas compartilhados, pela percepção comum em relação à função social das práticas executadas, pelos meios e recursos comuns utilizados para alcançar os objetivos e realizarem seus projetos e pelas condições situacionais ou limitadoras das práticas e de seus membros. Estas são as cinco variáveis distintas, embora inter-relacionadas da prática social (REED, 1997) a serem aprofundadas a seguir.

7.1 Ações comuns desenvolvidas pelos gerentes do Terceiro Setor

Segundo Reed (1997), a primeira variável para análise da gerência de um segmento como uma prática social é o fato de os gerentes e membros de uma determinada organização desempenharem atividades comuns no exercício gerencial. As entrevistas revelam que o gestor de uma organização do Terceiro Setor é um profissional que desenvolve algumas atividades que são inerentes à função gerencial, como o planejamento de suas ações, coordenação de seus membros e controle de processos. Mas, também, observa-se a existência de atividades que são

específicas a cada instituição e ao próprio setor, como o trabalho realizado na área social.

A existência de ações e atividades comuns entre os membros de uma organização do Terceiro Setor indica o desenvolvimento de uma prática social. Verifica-se que as atividades dos gerentes pesquisados são bastante diversificadas e abrangentes, mas identificam-se a gestão administrativa e à captação de recursos como ações comuns desempenhadas entre esses gestores. Essas ações comuns foram compartilhadas por todos os gerentes que participaram dessa pesquisa, de acordo TAB. 18, apresentada anteriormente, e os depoimentos exemplificam a rotina gerencial do gestor em estudo:

Controlar fluxo de caixa, responsável pela prestação de conta, arquivos de documentos, geração de documentos administrativos para prestar contas de serviços contábeis que é terceirizada toda a parte de contabilidade, contratação e a administração de pessoal para o escritório, o estabelecimento de parcerias e doações, relações com o sindicato, e relações com setor jurídico também passam pelo escritório. (G13)

Eu sou administradora, eu sou coordenadora, gerente administrativa, a gente passa por tantas funções administrativas em função do social. (G11)

O primeiro relato fala dos aspectos formais que o gerente tem que atender nas suas atividades diárias, no sentido da manutenção da organização enquanto organização que deve apresentar resultados. Já o segundo depoimento trata da percepção do gestor com relação ao acúmulo das tarefas a serem exercidas por ele no contexto específico do Terceiro Setor.

Observa-se que a captação de recursos para as organizações do Terceiro Setor pesquisadas é uma das exigências mais complexas e um dos maiores desafios que um gerente enfrenta no exercício gerencial, uma vez que o setor, além de ter por objetivo e missão o social, não visar a lucros para seu funcionamento, mas necessita de recursos para sua sobrevivência.

Nesse caso nosso é aquilo que a gente sonha quer realizar e é impedido, porque não é fácil gerenciar terceiro setor, por causa principalmente da questão financeira, objetiva e dependência. A gente está sempre dependente da captação de recursos externos. G(5)

Desse modo, os relatos exemplificam a amplitude da função em termos da perspectiva técnica apresentada por Reed (1997), na medida em que tais conteúdos e exigências são necessários para a manutenção da organização, principalmente em termos das suas atividades formais.

É importante enfatizar que as atividades administrativas do Terceiro Setor são assemelhadas às atividades dos setores público e privado, são funções comuns executadas pelos gerentes das organizações sociais, públicas e privadas. Outro ponto que merece destaque refere-se ao trabalho social, observa-se que além de ser considerado pelos gestores pesquisados uma atividade, uma particularidade, uma característica que deve ter um modelo de gestão do setor e uma das diferenças em relação a outras esferas, na realidade, o trabalho social é somente o objetivo de existência dessas organizações que indica maneiras específicas de realizá-lo na sociedade.

Assim sendo, a primeira variável proposta por Reed (1997) para identificar a gestão das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisadas, como um tipo específico de prática social evidencia que seus gerentes possuem atividades comuns características dos próprios gestores, indicando a existência de uma prática social na percepção dos seus gerentes.

7.2 A interação dos gerentes por meio dos objetivos e problemas compartilhados

Na percepção de Reed (1997), essa é a segunda variável de análise para a caracterização do exercício gerencial de um segmento como uma prática social. É necessário que os objetivos e problemas comuns promovam uma interação entre os gerentes e seus membros no setor em estudo. No caso específico desses gestores e como afirmam Falconer (2000) e Hudson (1999), o objetivo comum que permeia todas as organizações do Terceiro Setor é o social, o que move todas suas atividades e sua gestão, ou seja, é a força motriz das organizações do Terceiro Setor pesquisadas.

Gestão do terceiro setor a sua característica principal é a questão de lidar com social e com essa particularidade de lidar com social. Não existe desigualdade, todos são iguais, mas cada um com sua função. É isso que ocorre com sua função, não tem padrão, essa questão de padrão está muito mais ligado a questão pública e privada. (G16)

Então é a particularidade é a questão social, este é o grande diferencial. Ela está muito focada com a questão social, é isto que a diferente de outras organizações, privadas, públicas.(G6)

Na percepção dos próprios entrevistados, é necessário que haja uma identificação e interação entre os gestores e seus colaboradores com a missão social do Terceiro Setor, pois as atividades desenvolvidas por essas organizações sem este valor não seriam capazes de provocar as mudanças e promover o significado do trabalho para quem as recebe e para os fins a que se propõem. É necessário que o gerente seja capaz de promover uma interação entre os diversos públicos, principalmente, com seus membros.

A principal dificuldade, realmente, do terceiro setor é você ter um mesmo relacionamento com todos. Pois, a maioria de nós não vivemos exclusivamente dedicando a esse tipo de trabalho e há essa dificuldade, de exercer realmente o papel do colaborador que fica o tempo integral na organização enquanto que o voluntário não é em tempo integral.(G15)

A interação também é necessária para que promova trocas de experiências, de forma que os gestores possam buscar e oferecer soluções para os problemas enfrentados na condução da gestão das organizações do Terceiro Setor. Essa troca de experiência entre gestores e seus integrantes a respeito do trabalho social é uma prática social que permite os envolvidos aproveitar a experiência de seus pares para a solução de seus problemas.

Por exemplo, é trabalhar com pessoas que entram no terceiro setor por uma necessidade financeira e não por idealismo, e que isto aparece a cada momento, eu tenho muita dificuldade porque o ideal é o encontro que a pessoa tem com ela mesma, isto é acreditar no homem. Às vezes o que me incomoda muito é que às vezes a mim não espero muito o processo do outro e eu fico impaciente. (G16)

Entretanto, como a questão social se constitui o objetivo comum de uma organização do Terceiro Setor e é em função dela que os gerentes procuram

interações com os públicos da organização para a troca de experiências, por outro lado é a mesma missão que constitui-se em um dos principais problemas enfrentados pelos gerentes das organizações do Terceiro Setor pesquisadas. Observa-se um discurso comum em relação aos membros que somente permanecem na organização se o ideal social for o compartilhado entre os públicos e o objetivo da organização.

O que acontece numa ONG é seguinte quem não está ou está e não está sintonizado com o trabalho não fica então o que acontece às pessoas que estão trabalhando lá que são empregados contratados eles não têm experiência assim vamos dizer de situações de conflito (G18)

Não tem acontecido nada muito sério em termos de situações de conflito., mas com os voluntários o que acontece, de vez em quando, o voluntário some, mas às vezes, é porque arrumou um emprego, ou viajou, ou mudou para São Paulo, não sei. O que sei que o trabalho de voluntário, o de mutirão é um trabalho que quando a pessoa não quer, ela não vai. (G3)

Na percepção dos gerentes entrevistados, a administração do trabalho voluntário assume contornos identificados em momentos específicos na gerência do Terceiro Setor. Verifica-se que o voluntariado é realmente um problema comum para todos os gestores entrevistados, tanto para aquelas organizações que ainda apóiam suas atividades no trabalho voluntário, como para as organizações que ainda possuem poucos voluntários e para as organizações que já não têm nenhum voluntário na sua política de pessoal. Os extratos de entrevista a seguir demonstram como a gestão do voluntariado tornou-se um grande problema gerencial para as organizações do Terceiro Setor.

O voluntário é meio complicado, porque voluntários tem vez que dá para vir e tem vez que não dá então a gente, tem as reuniões, tem a reunião com o associado, uma vez por mês e também com os voluntários uma vez por mês para ta discutindo isso, a importância do trabalho deles.(G9)

Observa-se que 35% das organizações participantes da amostra não utilizam a prática do trabalho voluntário para a execução de suas atividades, para 25% das organizações, esse tipo de política de trabalho está em processo de mudança, enquanto 35% empregam parcialmente o voluntariado na realização de suas tarefas,

mas apenas 5% ainda apóiam suas atividades em trabalho voluntariado, conforme TAB 6.

Eu trabalho com voluntários, mas cada um sabe o seu papel, sabe da sua importância dentro da nossa entidade. Então se não tiver este entrosamento, se não tiver um trabalho de equipe, não flui, então acaba. (G5)

Não trabalho com voluntários. (G20)

O voluntário é aquela pessoa que vem na hora que quer, é difícil você conseguir um voluntário, todos os dias, naquela hora trabalhando. A ONG já chegou num patamar que tem que ter uma responsabilidade, um compromisso. Temos ainda muitos voluntários que vêm, que têm um compromisso, mas a maior parte não é aquele certo. (G11)

Os extratos acima retrataram a realidade das organizações pesquisadas, revelando que, mesmo aquelas instituições onde o trabalho voluntário ainda é seu alicerce, é um tipo de relação complicada que gera tensão e insegurança aos gerentes. Naquelas organizações onde se trabalha com o voluntário, podemos perceber que é um número bastante reduzido de pessoas que se dispõem a prestar esse tipo de serviço e em situações bastante diversificadas, como: por ter tempo disponível e identificação pelo objetivo da instituição, pelo cumprimento de pena judicial e pelos serviços da diretoria que podem ser chamados de voluntários diretos, entre outras.

O número de voluntários é bem variado. Temos duas voluntárias que têm um horário mais sistemático e tem uma voluntária que nos ajuda na questão de organização de relatórios das ONG's, ela vai toda manhã. Ela está em uma fase que está podendo fazer isso, ela trabalha só tarde e só vai de manhã. (G9)

Hoje temos 6 voluntários assíduos, que são os presidiários em liberdade condicional que vêm prestar serviços e acabam ficando, se tornando um tarefeiro que vem ajudar a casa. (G15)

Hoje nós temos assim, o que chamaríamos de voluntários diretos e indiretos. Os diretos são os voluntários que fazem parte da diretoria, e os indiretos são aqueles que gostam da causa, às vezes, fazem uma ação esporádica, saem com a criança para um passeio, faz um aniversário, aí colocando, diretos e indiretos, giram em torno de umas 15 pessoas. (G13)

Na percepção dos gerentes entrevistados, essa instabilidade dos voluntários também acontece em função de as pessoas não assumirem realmente o compromisso ou por serem impedidas de atuarem como tal, devido às atribuições e

ou afazeres do dia-a-dia, provocando nas organizações insegurança nos aspectos de desempenho de suas ações, no cumprimento da sua demanda e objetivos organizacionais, prejudicando o desenrolar das atividades das instituições do Terceiro Setor. Essa situação pode ser exemplificada pelos extratos das entrevistas:

É um trabalho muito questionado pelas ONG's, a permanência é muito instável, tem semana que a gente conta com trabalho mais efetivo, outra semana os compromissos pessoais acontecem e então a pessoa não aparece, a gente acha trabalho voluntário muito complicado. (G10)

Agora nós estamos refazendo o voluntariado com outra forma, com outra estrutura, com treinamento inclusive para ver se é isso mesmo, porque voluntariado é um negócio complicado às vezes a pessoa ela está querendo é se tratar. E então ele está sendo reavaliada, neste momento está em processo de mudança mesmo. (G14)

Agora existem muitas outras vantagens porque quando as pessoas vão inteiras, é uma pessoa que gosta do que está fazendo então é diferente, agora tem essa desvantagem, agora a gente também tem que flutuar de acordo com isto, a gente não pode assumir compromissos não porque semana que vem até garanto que tem três pessoas no estande no tal lugar assim, aí eu não sei talvez na semana que vem não tem os três voluntários para estar no lugar. (G1)

Esses e outros fatores não abordados pelos gerentes entrevistados confirmam os dados da TAB. 6, em que o trabalho voluntário é uma modalidade de prestação de serviço rejeitada por 35% dos gerentes entrevistados, tornando-se incompatível com as necessidades do setor. Além disso, para 25% das organizações esse tipo de trabalho está em processo de mudança, e 20% possuem apenas de 1 a 10 voluntários. Verifica-se, assim, que 80% das organizações participantes da amostra não adotam ou quase não utilizam o trabalho voluntário para a execução de suas atividades rotineiras.

Não temos voluntários, aqui as atividades acontecem e continuam, não podem esperar pelos voluntários, é muito imprevisível contar com este tipo de trabalho [...] Os nossos assistidos querem seu café, por exemplo na hora certa, eles não querem saber se fulano ou beltrano faltou, entendeu?(G14)

O trabalho voluntário é menor, porque do tamanho que já chegamos, do jeito que o núcleo está, chega num ponto que a casa não pode contar com voluntários. O trabalho já tem que ser um trabalho assim...mais certo ! (G3)

Neste período de transição do trabalho voluntário, também podem ser percebidas ações realizadas, como: treinamentos, palestras e reuniões por parte de alguns gerentes para a conscientização das pessoas voluntárias a respeito da importância desse tipo de trabalho para a organização.

Voluntário é meio complicado, porque voluntários tem vez que dá para vir e tem vez que não dá. Então a gente realiza reuniões uma vez por mês com os voluntários para estar discutindo a importância do trabalho dele. (G19)

Agora estamos refazendo o nosso voluntariado, com outra forma com outra estrutura, com treinamento inclusive para ver se é isso mesmo, porque voluntariado é um negócio complicado, às vezes, a pessoa ela está querendo é se tratar. E então ele está sendo reavaliado, neste momento está em processo de mudança mesmo.(G5).

Verifica-se que essa ação de conscientização é uma intenção de promoção do voluntariado, mas, na prática, não tem surtido o efeito desejável e a impermanência dos voluntários continua muito grande, impossibilitando a efetividade das atividades da instituição, levando os gerentes a preferirem e adotarem o trabalho celetista, como segurança e tranquilidade para a realização de suas atividades.

A maioria é remunerada hoje, todos os cargos, a não ser o voluntariado, a maioria são empregados contratados. (G8)

Todos são, com exceção da presidência que, na verdade, recebe uma gratificação mas não como celetista como nós somos.(G7)

O panorama do trabalho voluntário nessas organizações está em processo de mudança, seja pelas facetas pessoais ou institucionais, ou seja, pelas próprias práticas sustentadas pelas organizações pesquisadas (PINTO, GUEDES, BARROS, 2006), ou seja, pelas questões sócio-político-econômicas ou pela grande “flutuação dos voluntários”.

Esse processo de transformação demonstra que o voluntariado influencia muito a gestão das organizações deste Setor e que, por esse motivo, as organizações vêm substituindo gradativamente o trabalho voluntário pelo empregado remunerado, com todos os direitos trabalhistas para a permanência dos recursos humanos qualificados na instituição, pois, neste caminho de profissionalização, as

organizações se deparam com a dificuldade de manter seus recursos humanos já treinados pela questão financeira.

A organização deveria ganhar uma medalha de méritos por capacitar recursos humanos e perdê-los. Como não tem recursos financeiros para garantir estes quadros acabavam perdendo excelentes profissionais. Aquele terceiro setor que pode pagar mais está buscando os recursos humanos mais capacitados. (G10)

Do mesmo modo, esta pesquisa revela que o trabalho voluntário está passando por profundas modificações, deixando de ser o eixo norteador das estruturas do Terceiro Setor. Observa-se que o trabalho voluntariado mesmo sendo enfatizado como um dos fatores determinantes para a definição do conceito de organizações do Terceiro Setor por diversos autores e principalmente pelo conceito de Fernandes (2005) utilizado nesse estudo, na realidade pode-se afirmar que o voluntariado já não pode ser usado para conceituar e retratar a realidade do Terceiro Setor, uma vez que este tipo de trabalho está desaparecendo das políticas e práticas gerenciais desse segmento, sendo reestruturado para trabalho remunerado, com vínculo trabalhista, conforme a percepção dos gerentes entrevistados.

Outro problema apontado pelos entrevistados refere-se à dificuldade financeira a que todas as organizações do Terceiro Setor são submetidas na sua prática cotidiana. Sobre essa dificuldade financeira inerente a esse tipo de organização caracterizada por valores não-econômicos, os gerentes entrevistados associam a esse problema a captação de recursos, um dos desafios mais citados pelos entrevistados, que atrapalham a gestão de qualquer instituição do Terceiro Setor.

Financeiros, ajuda financeira, apoio financeiro, porque o que acontece eu vou dizer o nosso exemplo: Tínhamos vários financiadores, várias empresas, COPASA, CEMIG, o governo, o SERVAS. E nos do terceiro setor ficamos sem a ajuda que nos tínhamos e foi só minguando, minguando ...Então assim é uma loucura, o que o governo pode fazer que em vez te ajudar ele te atrapalha. Então a parte financeira é básica, sem dinheiro nós não podemos ir a lugar nenhum. (G5)

Maiores problemas que realmente a gente lida, é... hoje a questão mesmo de, de conseguir recursos financeiros. Captar recursos e buscar apoio, nós temos muitas idéias, vamos dizer que no terceiro setor as pessoas elas têm é, têm vários projetos e financiamento para esses projetos é a dificuldade.(G16)

Entre este mundo competitivo, as ONGs vivem na corda bamba fazendo malabarismo em cima de uma situação muito complicada, a dos recursos humanos e financeiros. (G3)

Seguindo os elementos propostos por Reed (1997) para a identificação da gestão como uma prática social, essa segunda variável, que busca a integração social por meio da resolução de problemas e do alcance dos objetivos organizacionais comuns a um segmento no exercício da função gerencial, contribuiu, na percepção dos gerentes entrevistados, para a visualização da gerência das organizações do Terceiro Setor como uma prática social.

7.3 A percepção dos gerentes em relação à função social das práticas que executam

Esta é a terceira variável a ser examinada para a caracterização da gerência de um segmento como uma prática social, sendo analisada a forma como os resultados dessa função são percebidos pelas pessoas que as desempenham. Para a gestão do setor pesquisado ser considerada uma prática social, é necessário que as percepções dos gerentes entrevistados a respeito dos resultados de suas atividades desempenhadas tenham uma mesma direção. De acordo com Reed (1997), essa convergência de percepções dos gerentes em direção aos resultados das atividades que executam no dia-a-dia determina o estabelecimento das funções gerenciais na sociedade como uma prática social.

Na percepção dos gerentes entrevistados, essa convergência pode ser visualizada em dois fatores determinantes da caracterização da prática social: a importância da função gerencial e do gestor para o desenvolvimento de uma organização do Terceiro Setor e a questão social.

Um outro aspecto que merece destaque na percepção dos entrevistados refere-se à importância da função gerencial para uma organização do Terceiro Setor. A esse respeito, verificou-se que 95% dos gerentes consideram a gerência fundamental e 5% dos gerentes indicam que a função gerencial é essencial para todos os setores

independentemente de sua classificação – 1º, 2º e 3º. Setores. Depoimentos dos gerentes podem exemplificar essa importância da função para o setor e demonstrar que a gerência é fundamental para efetividade das ações de uma instituição do Terceiro Setor, mas devidamente adaptada a sua realidade e contextualização.

Aqui que é mais importante ainda, pela “impermanência” e pela flutuação de regras que são muito adequadas para cada pessoa e a cada organização específica. Essa gerência ela é fundamental desde que ela encaixa dentro disso dessa flexibilidade relativa que é necessária, que é fundamental porque senão vira bagunça não se consegue administrar. (G5)

É de suma importância. Porque se não tiver, a coisa não anda, fica estagnada. Então você tem que fazer, é como se fosse uma empresa mesmo. Igual no caso, eu trabalho com voluntários, mas cada um sabe o seu papel, sabe da sua importância dentro da nossa entidade. (G9)

Com base nos depoimentos apresentados, percebe-se que a função gerencial deixou de ser privilégio para o setor público ou para o mundo dos negócios (FALCONER, 2000; HUDSON, 1999). Assim, verifica-se que os gerentes entrevistados possuem a consciência da importância da função gerencial e compreendem que a administração torna-se tão importante para o êxito das suas ações, quanto os próprios trabalhos sociais desenvolvidos. A função gerencial passou a ser considerada universal em todos os setores:

Eu acho que não é especificamente para o terceiro setor, eu acho que a função gerencial, e aí eu estou falando de gerência e gerente, qualquer gestor, independentemente do grau, do nível hierárquico que ele assuma, mais eu acho que a referência de gestão é muito importante. (G19)

Os gerentes entrevistados possuem a plena consciência da importância da função gerencial no seu cotidiano, conforme extratos de algumas entrevistas:

É muito interessante o que a gente comenta é o seguinte você cria planos uma gerência adequada, fazer isso aquilo, aquilo outro, mas cada dia ele pode mudar, eu falo que as exceções lá são muito maiores do que as regras de um modo geral há um planejamento, há uma busca de seguir o planejamento, mas nem sempre ele pode ser cumprido da forma como seria em um setor qualquer de segundo setor ou coisa assim porque cada caso é tão diferente, é tudo tão imprevisível. (G13)

Os entrevistados percebem que a função gerencial é fundamental para gestão das organizações do Terceiro Setor, pela própria diferença do setor e pela instabilidade das regras, dos trabalhos e das pessoas, sejam membros, voluntários e assistidos envolvidos com a gestão, como expresso no primeiro extrato, ao passo que, no segundo, os gestores mostram-se estar preparados para se adaptar às exceções do dia-a-dia da gestão. Assim, o gestor possui um papel extremamente flexível conforme aparecem as necessidades e situações. Essa importância dá-se com os gestores das organizações em estudo, por serem pessoas responsáveis, que gerenciam o todo das organizações.

Ele tem o papel de orientador de comando, ele tem o papel de fazer com que as coisas aconteçam da melhor forma, adequando cada situação, manter o controle de todas as ações que acontecem ali dentro que são muitas. (G20)

É de fundamental importância, o gerente é um guia, uma referência, ou seja, uma pessoa que tem muita credibilidade na sua gerência tem que ter o idealismo, entender da missão, é um guia e um companheiro dependendo da situação ele te guia ou ele pede apoio. (G10)

Os depoimentos ilustram a visão de Melo (1997), da existência no meio acadêmico de uma grande dificuldade para se evidenciar o papel do gerente. No primeiro depoimento, o papel do gerente é de orientador de comando, no segundo, ele possui o papel de guia, de um companheiro, sendo a pessoa de referência, uma pessoa de muita credibilidade. Percebe-se que, para a maioria dos gerentes entrevistados das organizações do Terceiro Setor, a função gerencial e o próprio gestor são chaves para efetividade dos trabalhos sociais prestados pelas organizações pesquisadas.

A questão social é considerada por unanimidade pelos gerentes entrevistados como a característica e particularidade principal da gestão do Terceiro Setor que não dificulta a evolução e o desenvolvimento da sua gerência. Percebe-se que este aspecto é apenas um diferenciador da prática da gestão da esfera pública e a da privada. Os gestores compreendem que suas funções gerenciais seguem uma lógica universal, mesmo dentro das peculiaridades que enfrentam.

Tem funções que são idênticas, mas as funções tanto a pública quanto privada como terceiro setor nós participamos da mesma sociedade, eu só acho que as responsabilidades além de diferenciar os objetivos mudam completamente. O terceiro setor é a organização sem fins lucrativos o fim dela é construir uma sociedade mais justa ela tem uma missão social, E então as funções não são diferentes, mas o que muda é o jeito de fazer e o porquê fazer. (G16)

Eu quero descobrir como que é gerenciar uma organização sem fins lucrativos, mas que na verdade é uma outra organização como uma outra qualquer. Que o gerente acha que por mais que tem o lado dessa missão que é fabulosa que isso que mostra muito o sentimento de muitas pessoas, mas na verdade é uma empresa que precisa de uma profissionalização como uma empresa qualquer (G.17).

Eu não sei na verdade se é a função gerencial. Eu acho que, não é especificamente para o terceiro setor, eu acho que a função gerencial, e aí eu estou falando de gerencia e gerente. Qualquer gestor, independentemente do grau, do nível hierárquico que ele assuma, mais eu acho que a referência de, de gestão é muito importante. Então essa visão globalizada institucional, que eu acho que a gente não pode perder de foco, e isso eu acho que não é uma característica apenas do terceiro setor, eu acho que isso deve estar presente, tem que estar presente em todas as, em todos os segmentos. (G7)

O Terceiro Setor ele tem um diferencial, que ele atua no social. É isso. Ele não tem diferenças de empresas privadas e públicas. (G12)

Ao analisar os extratos das entrevistas acima, verifica-se que os gerentes entrevistados reforçam categoricamente que o que diferencia o Terceiro Setor dos 1º e 2º setores é: a atuação, a missão, a responsabilidade de realizar trabalhos no social, enquanto o que aproxima os três setores são basicamente as funções gerenciais.

Dessa forma, os entrevistados compreendem que a gerência de organizações do Terceiro Setor possui uma função social definida. Essa percepção comum em relação aos resultados das atividades exercidas se caracteriza em uma prática social da gerência de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisado.

7.4 Meios e recursos comuns utilizados

Os meios e os recursos comuns utilizados para alcançarem os objetivos traçados e realizarem os projetos importantes, para Reed (1997), é a quarta variável de análise

que permite caracterizar as práticas gerenciais de um segmento como uma prática social. Os dados revelam que os gestores entrevistados utilizam o cumprimento do estatuto como meio comum para atingir seus objetivos e projetos.

Na percepção dos gerentes entrevistados, como já era previsto, por se tratar de uma das exigências legais para a abertura de uma organização do Terceiro Setor, o estatuto representa o guia das instituições, a referência de todas as atividades e funções desenvolvidas administrativas, jurídicas e legais das organizações, como demonstrado nos extratos das entrevistas:

Nós temos uma referência do cotidiano do trabalho, ele guia o trabalho da instituição até porque é necessário existir um estatuto, até pelas partes legais. Você precisa do estatuto para guiar-se, principalmente a equipe técnica que tem esta relação maior. As pessoas que vão chegando para a instituição, nós colocamos para ler o regimento interno. É impossível a instituição andar sem o estatuto. (G10)

[...] nós temos só o estatuto e mais nada, só estatuto de fundação. (G1)

No entanto, verifica-se que a variação do grau de importância desse documento para os gerentes entrevistados para suas organizações é muito grande e discrepante. Para alguns gerentes, significa apenas o documento de fundação, cumprir uma designação da lei; para outros, são as diretrizes e o instrumento necessários à sobrevivência da organização para a concretização de parceria para fontes de financiamentos.

Em relação aos estatutos, podemos visualizar, segundo as percepções dos gerentes, quatro distintos posicionamentos assumidos no dia-a-dia das instituições: o estatuto fiel, o estatuto defasado, o estatuto rotineiro e o estatuto divergente.

a) o estatuto fiel que deve ser rigidamente seguido para continuar a manter as parcerias e servir de contrapartida para novos financiamentos:

Inclusive nós somos uma entidade que busca estar dentro rigidamente do estatuto, para que tenhamos o CNAS que permite você, funcionar na assistência, nós temos todos os certificados municipal, estadual e federal. De benfeitoria, de filantropia toda a documentação necessária inclusive porque a gente faz parte do FIA fundo da infância e adolescência que as empresas podem nos doar, de nos ajudar dentro deste trabalho. Então para

que a gente tenha acesso ao FIA é um rigor enorme. Procuramos estar com toda a documentação, toda nossa vida muito transparente. Inclusive os balanços são publicados em jornal, como tem que ser é uma firma extremamente séria. O governo sabe disso inclusive. Por isso estão tendo pouco de dificuldade conosco dessa história. (G15)

b) o estatuto defasado que foi criado na abertura da ONG e que não acompanhou o desenvolvimento da instituição;

[...] este estatuto é o que ainda está em vigor... só que tem muita coisa defasada. Então existe uma... preocupação em se mudar, em se alterar este estatuto. Não sei se isso vai acontecer nessa gestão. (G7)

Atualmente eu faço muito mais do que está descrito, porque a época que fizeram essa descrição, nem existia esta estrutura organizacional como existe hoje. Então na verdade ele está muito defasado. Eu acho que a gente deveria pegar todas as descrições dos 4 gerentes anteriores e transformar em uma atividade de um único gerente. (G18)

c) o estatuto rotineiro que ocorre quando as tarefas foram assimiladas e institucionalizadas por todos os integrantes da instituição;

Inicialmente nós fizemos é, montamos o estatuto e depois tornou-se uma coisa rotineira, então cada um sabe o seu espaço, os seus limites, as suas tarefas, as suas obrigações.(G16)

d) o estatuto divergente que tem a dificuldade de cumprir as diretrizes propostas pelo documento e não contempla todas as ações e atividades realizadas pelo gerente ao longo do seu cotidiano na gerência das organizações, conforme explicitado:

Muito difícil seguir rigidamente o estatuto, né! O que está no papel, é muito bonito. Nem sempre na hora de funcionar vai dar certo, porque as pessoas são diferentes, as pessoas são complexas. E são elas que vão agir e vão atuar, a ação é delas também.(G13)

Igual eu falei para você, muita coisa acontece e não adianta, depende do momento, surgem algumas coisas que você nem imagina que você tem que fazer entendeu! Surgem demandas a toda hora que não estão previstas, mas que você tem que resolver, daí a sua função de administradora para dirigir e coordenar essas coisas. (G2)

Na verdade a gente acaba fazendo muito mais, eu acho que não é só o gerente não, a minha percepção é que a descrição de atividades é muito

mais objetivo, muito mais simples do que as tarefas que todo o profissional desenvolve no dia a dia. (G17)

Os dados mostraram que neste setor ainda existem muitos gerentes que atuam sem profissionalismo, amadoramente, não seguindo os aspectos jurídicos e legais necessários ao funcionamento das organizações do Terceiro Setor. De acordo com o novo Código Civil revisado por Alves e Delgado (2003,) essas organizações devem seguir as exigências legais previstas nos estatutos tanto das fundações, quanto das associações, uma vez que este aspecto influencia toda a organização e, principalmente, a gestão.

O estatuto para as organizações do Terceiro Setor deve ser pautado pela transparência e regularidades fiscal, administrativa e jurídica, possibilitando a conquista de credibilidade e confiança junto à sociedade, facilitando, dessa forma, a celebração de parcerias e ajustes de interesses recíprocos seja com o primeiro setor – poder público- , seja com o segundo setor – as empresas.

No entanto, percebe-se que apenas algumas das organizações pesquisadas depois de constituídas legalmente continuaram a cumprir com as exigências estatutárias sem fazerem as devidas atualizações e correções de acordo com a legislação em vigor. Segundo Alves e Delgado (2003), os gestores devem estar atentos às modificações e introduções de novas leis e procedimentos.

Essas evidências e os outros posicionamentos dos gerentes pesquisados sobre a prática jurídica da instituição demonstram a carência de aperfeiçoamentos contínuos, principalmente na parte legal, indicando o caminho de uma grande reestruturação das instituições do Terceiro Setor.

Desse modo, a conduta gerencial deve estar atrelada ao estatuto de fundação que indica a orientação das atividades das organizações, o marco legal do setor e as tendências de mercado que devem ser observadas para as devidas atualizações na sua gestão pelos gestores das organizações do Terceiro Setor.

O estatuto, de acordo com o novo Código Civil apresentado por Alves e Delgado (2003), é um documento imprescindível para o funcionamento de uma organização

do Terceiro Setor, seja ela associação ou fundação. Este documento possui algumas disposições estatutárias que são exigidas legalmente, como: a denominação, os fins, e a sede, direitos e deveres, fontes de recursos para manutenção, modo de constituição e funcionamento. Assim, verifica-se que este caminho legal necessário e obrigatório a todas as organizações do Terceiro Setor deve ser respeitado e seguido dentro dos limites da legislação vigente. O estatuto é o principal meio de fazer com que seus objetivos e projetos sejam cumpridos.

Nós temos uma referência do cotidiano do trabalho, ele guia o trabalho da instituição até porque é necessário existir um estatuto, até pelas partes legais uma instituição hoje tem muita questão dentro de uma burocracia e legislação que você precisa do estatuto para se guiar, principalmente equipe técnica tem uma relação, as pessoas vão chegando e nós colocamos para ler o regimento interno é impossível a instituição andar sem o estatuto. (G10)

A gente tem um documento que tem um papel fundamental no dia-a-dia da ONG, a gente tem tudo escrito, o nosso programa, nosso protocolo a gente tem tudo escrito. Qualquer função diretor, gerente cada função da ONG. (G3)

Sem ele não existiríamos, é o documento primordial da nossa instituição. (G17)

No entanto, mesmo que todas as disposições estatutárias descritas fossem realizadas para garantir o desempenho legal das organizações, nem sempre as diretrizes são praticadas da forma que foram discriminadas e planejadas. Casos há, nos quais os gerentes não seguem e outras, que fazem muito além do que foi estipulado pelo documento. E essa situação parece ser comum nas práticas gerenciais de todas as organizações pesquisadas.

Mas no dia-a-dia não é seguido o regimento interno por que está tendo grandes mudanças. (G10)

Olha, atualmente eu faço muito mais do que está descrito no estatuto, porque a época em que fizeram essa descrição, não existia esta estrutura organizacional como existe hoje (G16)

Seguimos tudo, inclusive nos somos uma entidade que busca o que está dentro rigidamente do estatuto, por que permite você, funcionar na assistência, nós temos todos os certificados municipal, estadual e federal. De benfeitoria, de filantropia toda a documentação necessária inclusive porque a gente faz parte do FIA fundo da infância e adolescência que as

empresas podem nos doar, de nos ajudar dentro deste trabalho. Então para que a gente tenha acesso ao FIA é um rigor enorme, procuramos estar com toda a documentação, toda nossa vida muito transparente. Inclusive os balanços são publicados em jornal, como tem que ser é uma firma extremamente séria. O governo sabe disso inclusive. Por isso estão tendo pouco de dificuldade conosco dessa história. (G5)

Percebe-se pela análise do último depoimento que o estatuto é uma base que fundamenta todas as atividades de uma organização do Terceiro Setor, sejam gerenciais ou sociais. Segundo o gerente entrevistado, G5, o estatuto permite à organização funcionar no campo de atuação escolhido, certificar-se nas esferas municipais, estadual e federal e possibilitar a aquisição de documentos que promoverão atingir seus objetivos sociais e financeiros. No caso de parcerias para fontes financiadoras de projetos ou da própria instituição, o estatuto é o primeiro documento exigido para efetuar os contratos.

Torna-se necessário, então, que os gerentes das organizações do Terceiro Setor pesquisadas concentrem seus esforços em uma forma de obedecer as disposições estatutárias que foram previamente estipuladas, ou que procedam as atualizações sempre que necessário para cumprir as bases legais e acompanhar as transformações do setor. Então, um dos meios utilizados pelos gestores do Terceiro Setor para que seus objetivos comuns sejam cumpridos é o exercício do controle sobre o cumprimento do estatuto. O controle exercido configura-se como uma prática comum, que o gerente do Terceiro Setor o exerce sob a abordagem praxeológica da gestão (REED, 1997). Trata-se de práticas de coordenação que visam à organização das atividades sociais e administrativas de organizações do Setor, de acordo com as disposições e regras estabelecidas pelo estatuto de um modo geral e em conjunto e com a participação dos envolvidos.

Na percepção dos gerentes entrevistados o controle do cumprimento do estatuto é, portanto, um meio comum usado pelos gestores para alcançar seus objetivos. Assim o controle do cumprimento do estatuto nas práticas de gestão dos gerentes das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte e constitui-se o quarto fator específico de prática social.

7.5 Condições de sucesso e insucesso

As condições de sucesso e insucesso nas atividades da gerência de um segmento podem ser classificadas como intrínsecas e extrínsecas, de acordo com Reed (1997), sendo a quinta e última variável de análise para a caracterização de uma prática social em um segmento. A existência dessas condições comuns determina a atuação e a utilização dos recursos pelos componentes das organizações estudadas. As condições intrínsecas são as formas como os gerentes se legitimam diante dos seus membros e as extrínsecas podem ser vistas como o desempenho da organização no mercado.

No grupo das condições intrínsecas à gerência do Terceiro Setor, um dos principais fatores de sucesso ou insucesso comuns na percepção dos gerentes entrevistados é a gestão participativa que eles próprios assumem na gestão das organizações pesquisadas perante seus membros e assistidos. Esse fator que, anteriormente, fora apontado como o modelo ideal e uma característica essencial para o gerenciamento de organizações do Terceiro Setor, também foi apontado por Motta (2003) como um dos quatro pilares do trabalho gerencial contemporâneo. Entretanto, esta gestão participativa só é reconhecida se o gerente desenvolver as habilidades técnica, humana e conceitual (KATZ, 1970), além da flexibilidade, um componente fundamental a esta gestão que proporciona a participação de todos os envolvidos ao processo de gerenciamento de organizações do Terceiro Setor.

O modelo participativo foi escolhido como uma forma mais democrática de todo mundo estar participando.(G6)

Temos que ter a flexibilidade e uma perspicácia, com certeza, muito grande.(G7)

Eu lidero com muita flexibilidade, pois aqui em nada a gente pode ser muito duro. Se a gente for muito dura, você não consegue nem trabalhador direito porque não dá conta, devido às exigências e multiplicidade de desafios.
(G2)

Os extratos das entrevistas exemplificam como um gerente de organizações do Terceiro Setor requer a participação e envolvimento de todos os membros para a

efetividade da gestão do Setor, seja nas tomadas de decisões, seja na adoção de medidas necessárias para a orientação da instituição. Assim sendo, a gestão participativa, maleável e flexível é essencial à gestão do Terceiro Setor, como defendido por Ferreira *et al.* (2005), além do trabalho de conscientização da importância de seus pares em todo o processo gerencial da organização.

No grupo das condições extrínsecas para o sucesso e insucesso dos gerentes de organizações do Terceiro Setor, ressalta-se a importância das parcerias com as fontes financiadoras no desempenho dessas instituições. Essa condição é citada como um dos grandes desafios e também se constitui em uma das principais particularidades do Terceiro Setor, na percepção dos gerentes entrevistados.

Os meus parceiros também influenciam na minha gestão porque se eles estão me ajudando a prestar meus serviços, porque no fundo no fundo eles estão me ajudando em tudo, eles entram com mão-de-obra, com financeiro. O meu sucesso não só meu, como é que eu pintei isto aqui, só assim sozinha! Eu não tinha verba para isto, e então ela influenciou no sucesso da creche hoje. (G2)

O extrato evidencia que o sucesso de uma organização do Terceiro Setor está associado às parcerias realizadas com as fontes financiadoras da instituição, uma vez que esta condição resulta na sua sobrevivência, na melhoria da prestação de serviços aos assistidos, no aumento de capacitação dos recursos humanos e na atualização gerencial das organizações. Verifica-se que as fontes financiadoras são essenciais a todas as organizações do Terceiro Setor, pois sem o seu apoio e se dependesse somente do apoio do Poder Público, as organizações não conseguiriam sobreviver e atender à grande demanda social do país.

Seguindo a concepção de Souza (2003) e a partir das percepções dos gerentes, identifica-se que as parcerias realizadas, seja com órgãos públicos, com a iniciativa privada ou mesmo com outras ONG's, são vivenciadas no dia-a-dia das organizações. Seja para uma estrutura simples até as organizações estruturadas, as parcerias são vistas como positivas, a não ser quando a parceria não está vinculada à missão e aos objetivos da instituição.

A gente graças a Deus está tendo muito apoio aqui do padre da comunidade, que sabe do meu trabalho, então, toda a vez que está difícil eu vou lá e bato na porta dele, porque ele é responsável aqui incluso aglomerado da serra e também pela serra, aí ele permite que dou meu recado e faça as reunião no salão paroquial.(G9)

Com relação às parcerias a gente é muito rigoroso quanto a isso a gente só vai fazer parceria se estiver dentro dos objetivos da ONG, e não aceitamos qualquer tipo de dinheiro, não adianta. Nós já recebemos muitas propostas, muitos convites tentadores e sedutores mas a gente percebe que por trás desses convites existe uma possibilidade de perda de autonomia da ONG. Sabe a gente tem sido muito rigoroso com relação a isso, a gente prefere ser pequeno e coerente a virar uma grande ONG nos padrões do segundo setor, cheio de dinheiro, cheia de empregados.(G11)

As parcerias como os relacionamentos com governo, com outras organizações não governamentais e com a comunidade em geral, influenciam de um modo geral as organizações do Terceiro Setor, principalmente a gestão, o que pode ser exemplificado a seguinte:

Os meus parceiros influenciam na minha gestão porque se eles estão me ajudando a prestar meus serviços, estão influenciando, porque no fundo no fundo ele está me ajudando em tudo. Se ela está entrando com mão-de-obra, entrando com o financeiro, o meu sucesso não é só meu, como pinteiro aqui, só assim sozinha! não tinha verba para isto, e então ela influenciou no sucesso da creche hoje.(G2)

A posição assumida pelo entrevistado reforça a importância das parcerias para as organizações do Terceiro Setor, uma vez que esses relacionamentos requerem posturas, procedimentos e engajamento com a missão e objetivos organizacionais. Essa importância vem sendo sinalizada por vários estudiosos como Souza (2003) e Teodósio (2001). Com base nos depoimentos dos entrevistados, observa-se que a parceria está muito atrelada à parte orçamentária da organização, o que exige cada vez mais empenho e profissionalismo por parte das organizações do Terceiro Setor para realizarem seus serviços e fazerem a prestação de contas dos recursos utilizados aos seus parceiros.

Na percepção dos gerentes entrevistados, pode-se verificar quatro tipos de parcerias associadas às organizações do Terceiro Setor pesquisadas, as parcerias com

patrocinadores, com financiadores, com assessorias e consultores específicos na prestação de serviços terceirizados e com assessorias para facilitar parcerias.

As parcerias com patrocinadores são aquelas em que as organizações buscam auxílio financeiro para a execução de programas, espetáculos realizados pelas organizações. Geralmente estão associadas às organizações ligadas à cultura e àquelas que promovem eventos sociais para arrecadarem fundos.

Nós temos um relatório de atividades, cada orientador ou psicólogo deve enviar. O setor administrativo deve ter todos os relatórios para encaminhar para nossos patrocinadores, todo mês nós sentamos para elaborar a melhor linguagem e formatação. Da parte orçamentária, trabalhamos com nossas planilhas, elas têm de estar muito justas, tem de dar prestação de contas item por item para ser enviado para os patrocinadores. (G13)

As parcerias relacionadas a financiamento são as comuns no meio do Terceiro Setor, realizadas para custear as despesas da organização. Essas parcerias podem ser com o poder público, com a iniciativa privada e com a sociedade civil.

Para renovar os contratos de parceiras, eu tenho que ter um planejamento sim. quando chega em janeiro, nós sentamos e montamos os projetos para desenvolvimento durante o ano. Tudo é previsto nesse planejamento e é cumprido à risca, porque eu tenho que justificar toda a verba é justificada, entendeu, se eu comprar uma agulha eu tento tirar nota que ela tem que ir para este planejamento. (G20)

As assessorias externas podem ser divididas em dois níveis de parceria, a de cunho de responsabilidade social em que grandes empresas especialistas em áreas de comunicação e marketing, contabilidade e advocacia prestam auxílio sem ônus para as organizações do Terceiro Setor e as assessorias e consultorias igualmente específicas às dificuldades das organizações que são contratadas pelas próprias organizações, com remuneração, para a concretização e manutenção das atividades para alcance dos objetivos financeiros, legais ou contábeis, que são geralmente as áreas de maiores dificuldades relatadas pelos gerentes entrevistados.

Existem assessorias externas como responsabilidade social que tem dado o maior suporte à nossa organização que é a assessoria do Lélío Fabiano que não é só uma assessoria de comunicação é uma assessoria de gerenciamento. Nós temos um trabalho sistematizado com reuniões mensais onde nós estamos avaliando o trabalho do colegiado, os espaços com seus devidos gerentes que hoje se chamam coordenações, para que possamos no final do ano prestar conta aos nossos parceiros. (G10)

Nós temos uma empresa terceirizada que se dispõe, por exemplo, ALDG, a fazer uma orientação gratuita para empresas que precisam e que são filantrópicas e contamos com a contribuição de grandes professores, o Vasconcelos que nos deram cursos de gerenciamento e, muito bons. (G3)

Na parte que a gente não dá conta de fazer sozinho nós temos que terceirizar a assessoria contábil e a assessoria jurídica além de uma auditoria externa.(G13).

E, por último, as assessorias de agenciamento, ou os escritórios de assessorias para parceria, que estão surgindo no mercado como facilitadores de parcerias entre as organizações do Terceiro Setor. Esses tipos de trabalho, ainda pouco conhecidos formalmente, no meio acadêmico, também acabam prejudicando as organizações:

Existe hoje no terceiro setor uma frente de trabalho muito sério e contraditório, ou seja, você vê um grupo de pessoas criando escritórios de assessorias facilitando parcerias os quais cobram preços altíssimos e acabam pegando quadros empregados das ONG's mais capacitadas. Exemplo disso é a UNICEF. (G17)

Paralelamente, ocorre um outro movimento específico neste cenário de profissionalização das organizações do Terceiro Setor que diz respeito à contratação de profissionais capacitados e direcionados às áreas de interesse que essas organizações estão realizando. Esse movimento é associado às parcerias pelo fato de essas instituições necessitarem manter seus recursos e atividades funcionando.

Está cada vez mais claro que a organização tem buscado profissionais na área da administração para poder atuar, estão buscando profissionalizar na gestão. (G13)

Assim, evidencia-se que o nível de complexidade gerencial é muito alto no que tange ao Terceiro Setor, pois as organizações, além de buscarem constante

profissionalização, estão contratando e ou recebendo assessorias externas para melhorar seu desempenho e contribuir para a elaboração da prestação de contas aos seus parceiros. Assim, essas situações remetem à necessidade de uma reflexão acerca do atual momento de transformação que atravessa a função gerencial do setor.

Na percepção dos gerentes das organizações do Terceiro Setor entrevistados, o conceito desse tipo de organização não possui um significado único, seus limites e caracterizações estão em constante processo de construção, devido a sua heterogeneidade e particularidades encontrarem-se em aceleradas transformações, ao seu marco legal em processo contínuo de atualizações e revisões e à influência dos modelos de gestão praticados pelos seus gestores. Assim, tendo em vista os resultados desta pesquisa, propõe-se o conceito para as organizações do Terceiro Setor como sendo um setor composto por organizações diversificadas, que se caracterizam pelo valor não-econômico, fundadas pela iniciativa privada (sociedade civil) com interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos e solidários, apoiados no trabalho contratado.

Identifica-se a existência de condições de sucesso e insucesso comuns aos gerentes das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisadas, que podem ser consideradas como intrínsecas à função do gestor, e também aquelas que podem ser consideradas extrínsecas. Ressalta-se no grupo das condições extrínsecas que uma parceria sadia e honesta contribui sensivelmente com o desempenho das organizações do Terceiro Setor, tornando-se um componente fundamental da prática social dos gerentes nas instituições, pois, além de se constituir em um dos fatores causadores da interação entre membros das organizações pesquisadas, ao mesmo tempo, configura-se como um dos problemas comuns e também um dos fatores de sucesso e insucesso da gerência das organizações pesquisadas.

Conclui-se que, ao caracterizar a gerência de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, na percepção de seus gerentes, como uma prática social de gestão, este exercício se revela em uma prática social, atendendo aos cinco elementos da perspectiva praxeológica do modelo proposto por Reed (1997). Essa constatação

fundamentada pelas ações e práticas que são comuns por todos os membros, pelo compartilhamento de objetivos ou problemas que facilitam a interação entre os membros, pela percepção comum em relação à função social desempenhada, pelos meios e recursos comuns utilizados para o alcance de objetivos e realização de projetos e a compreensão das condições de sucesso e insucesso comuns que determinam a atuação profissional e a utilização dos recursos disponíveis desenha uma prática social para os gerentes de organizações do Terceiro Setor, com parâmetros de ações e amparo que os possibilitam desempenhar suas funções gerenciais e sociais com eficiência. Assim, este é um estudo que contribui para a construção teórica da prática gerencial do Terceiro Setor e para a atualização de gestores de organizações do Terceiro Setor.

Aspectos como voluntariado, parceria, estatuto e a própria gestão são algumas das transformações presentes no contexto do Terceiro Setor nos últimos anos. Algumas dessas questões, como, o estatuto, ainda não são muito percebidas como realidade de muitas das organizações pesquisadas. Existe apenas uma sinalização de modificação mediante o crescimento da demanda social e da falta de recursos, enquanto que outras, como o voluntariado e a parceria, encontram-se em um processo adiantado de mudança. Mas o destaque das transformações no setor é a gestão, que se encontra em um movimento acelerado na busca pela profissionalização.

8 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar e analisar, na percepção de seus gerentes, os desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, a luz das perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, segundo o modelo de análise da gestão proposto por Reed (1997). Para tanto foram identificados de acordo com as percepções dos entrevistados: o perfil gerencial dos gerentes, a relação do gerente com a prática da função gerencial, o desenvolvimento da função gerencial, as particularidades do campo gerencial em organizações do Terceiro Setor. Buscou-se a descrição e análise do modelo de gestão praticado por essas organizações e a identificação das características que devem compor um modelo de gestão para essas organizações, finalizando com a caracterização do exercício da função gerencial do Terceiro Setor pesquisado como uma prática social.

O estudo realizado adotou uma abordagem qualitativa na qual foi utilizada a entrevista estruturada como método de coleta de dados. O recorte adotado privilegiou o campo da gestão que emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor. A amostra foi composta de 20 gerentes com, no mínimo, 03 anos de trabalho efetivo no cargo nas diversas áreas de atuação de organizações do Terceiro Setor localizadas no município de Belo Horizonte.

O perfil dos gerentes pesquisados está intimamente relacionado ao cenário vivenciado pelas organizações do Terceiro Setor. Verificou-se que dos 20 gerentes entrevistados 12 eram mulheres e 8 homens. Cerca de 65% desses gerentes possuem idades entre 41 a 60 anos, 95% deles possuem curso superior na área de ciências sociais aplicadas, destacando: administração (30%), pedagogia (20%) e psicologia (15%), e aproximadamente, 55% possuem pós-graduação. Esses dados indicam que existe uma tendência de equilíbrio na divisão sexual, embora seja percebida uma participação maior das mulheres na gestão dessas organizações. A maioria dos gestores são pessoas maduras, experientes, com alto nível de formação acadêmica, além de possuírem experiência administrativa nos 1º e 2º setores ao assumirem o cargo de gerência das organizações pesquisadas. O perfil gerencial das organizações pesquisadas é experiente, preocupado com sua formação e

atualização profissional e conscientes que as organizações contemporâneas necessitam cada vez mais de profissionais qualificados, capazes de articular de maneira coletiva, política e estratégica o planejamento, a execução, a avaliação e a revisão das atividades garantindo assim, a implementação plena do modelo de gestão adotado e a eficácia dos serviços prestados.

A análise dos dados mostrou que algumas conceituações propostas por estudiosos do Terceiro Setor, incluindo a escolhida para a estruturação desse estudo não espelha a realidade do setor, mostrando-se, às vezes, superficial e em outras deixando de revelar suas reais características, uma vez que o autor considera o setor “composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais de caridade, [...] de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (FERNANDES, 2005). Hoje, esse conceito se revela incompleto em função do atual contexto vivenciado pelas organizações do Terceiro Setor.

Mesmo não sendo o objetivo desse trabalho o de verificar a aplicabilidade de conceitos adotados para a área, e principalmente o adotado nesse estudo, evidencia-se a necessidade de revisão de definições do Terceiro Setor, em virtude da nova realidade encontrada nesse campo. Assim, pode-se construir um conceito do Terceiro Setor, na percepção de seus gestores, como sendo um setor composto por organizações diversificadas, que se caracterizam pelo valor não econômico, fundadas pela iniciativa privada (sociedade civil) com interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos e solidários e apoiados no trabalho contratado e voluntário.

A análise dos dados apontou o estatuto, o voluntariado e as parcerias como algumas das particularidades do funcionamento de organizações do Terceiro Setor. No que diz respeito ao estatuto evidencia-se que apesar de ser uma prática legal, fundamental para uma instituição do setor, verifica-se carência de atualizações contínuas, acompanhando o caminho de profissionalização das instituições do Terceiro Setor. Segundo Alves e Delgado (2003), no novo Código Civil Brasileiro, o estatuto deve ser pautado pela transparência e regularidades fiscal, administrativa e jurídica para garantir a conquista de credibilidade e confiança junto à sociedade e

uma gestão eficiente, que acompanha as tendências e mudanças da sociedade e do marco legal do setor.

O panorama do trabalho voluntário depara-se com um momento de transformação, denunciando sua fragilidade e a influência exercida sobre a gestão do Terceiro Setor. Os dados mostram que são poucas as organizações (5%) envolvidas no estudo que ainda apóiam suas atividades nesse tipo de trabalho e, as instituições que ainda desenvolvem suas atividades gerenciais apoiadas, parcialmente, no trabalho voluntário começam a substituí-los por empregados remunerados, em função da “flutuação” e imprevisibilidade dos voluntários.

Em uma análise mais profunda, baseada na perspectiva crítica, proposta por Reed (1997) que identifica as relações de empregador versus empregado e políticas de controle de conflitos entre grupos de interesses como elementos constitutivos da dessa perspectiva, percebe-se uma forte rejeição e resistência em aceitar essa relação de capital versus trabalho e as políticas de controle na gestão das organizações do Terceiro Setor e suas possíveis conseqüências em relação à divergência de interesses. Há uma dificuldade cultural em aceitar uma possibilidade de não harmonia de interesses em uma organização que tem o objeto de ação o social. Há uma mistura de concepção e objetivos organizacionais com estrutura de grupos de interesses que compõe a relação na estrutura social organizada como caracterizada pela existência das relações de poder e portadora de conflitos e de processos de regulação. São essas relações de interesses que vem sendo ocultadas pelo próprio sistema social e capitalista, com a predominância da força de trabalho contratada e da necessidade do exercício do controle no campo gerencial das organizações do Terceiro Setor. Com o passar dos anos, observou-se a possibilidade de se falar mais claramente de ações dentro da perspectiva crítica, já que o cenário também passou a exigir e cobrar mais resultados dessas organizações começando a provocar certo mal estar e constrangimentos gerenciais e organizacionais a essas instituições.

Essa dualidade presente no Terceiro Setor é fortemente acentuada em virtude das exigências e cobranças do cenário instaurado no próprio setor e na sociedade como um todo, como os sistemas de financiamento que exigem cada vez mais resultados

e eficiência administrativa dessas organizações. Esse processo é bastante intensificado e a regulação de conflitos assume espaços importantes na gerência considerando que ao se tratar o controle e seu exercício em uma organização na qual predomina basicamente o trabalho voluntário torna-se praticamente inviável.

À medida que as organizações começam a substituir o trabalho voluntário pelo trabalho remunerado, no primeiro momento ressalta a escolha de se trabalhar no setor para algumas categorias como uma alternativa às pressões do sistema capitalista, das organizações das esferas públicas e privadas, mas no segundo momento, percebe-se que o funcionamento do Terceiro Setor passa a se reportar como uma organização como outra qualquer, com os mesmos índices de cobranças de resultados e exigências e que, obviamente, também passam a receber as mesmas reivindicações dos trabalhadores. Apesar de, que, só recentemente, essa situação está se delineando nas organizações do Terceiro Setor, a análise da perspectiva crítica do modelo de gerência praticado no setor, significa na prática que as atividades, ainda se encontram camuflada, tratando as relações de controle dos grupos de interesse e as relações de trabalho como se não existissem, mas tenderá o aflorar com o tempo em função dessa transição, do próprio profissionalismo exigido e da própria concepção do setor buscando forma e possivelmente alternativas, de regular os conflitos próprio das relações empregador versus empregado.

Na percepção dos gerentes pesquisados, o significado de ser gerente em uma organização do Terceiro Setor, se por um lado acaba se confundindo com as situações de lidar com a imprevisibilidade e heterogeneidade inerentes ao setor explicitado com a necessidade de superar desafios, de ser flexível, de ser político, de desempenhar múltiplas funções, de administrar poucos recursos, de ser desgastante, por outro representa uma oportunidade de exercer a cidadania, de atuar de uma forma gratificante e dar a oportunidade de buscar a reconstrução do próximo. Apesar dos papéis desses gerentes entrevistados serem diversificados e desempenhados na esfera social, a maioria está diretamente relacionada com a prática da gestão, acentuando as especificações da abordagem política, que assumem os papéis de: motivador, político, representante. E mesmo, com 65% dos

gerentes declarando a existência de diferenças entre as categorias gerenciais públicas e privadas e o Terceiro Setor, a análise minuciosa dos dados revelou que a diferença predomina, simplesmente, na questão social, por ser este o objetivo de existência e característica do setor e que as práticas gerenciais são assemelhadas, associadas à função gerencial exercidas pelo próprio gestor, ator principal de qualquer exercício gerencial.

A análise dos relatos dos entrevistados também mostrou que as atividades dos gerentes de organizações do Terceiro Setor pesquisadas extrapolam as funções relativas ao processo administrativo associando a grande imprevisibilidade inerente do setor. Além das funções executadas no cargo, seja de presidente, diretor, ou de gerente administrativo, seu exercício são recheados de imprevisto e situações inusitadas, executadas na maioria das vezes sem planejamento, de acordo com a demanda, imperando o imediatismo e a flexibilidade. Em relação às atividades exercidas na gestão das organizações, os gerentes pesquisados referem-se às funções administrativas (perspectiva técnica) nos 100% das respostas. As atividades relacionadas à coordenação e articulação estratégicas e políticas (80%) -perspectiva política- que tiveram grande destaque na percepção dos gerentes demonstram a importância dessa habilidade para o gerente de uma organização do Terceiro Setor, uma vez que ele se torna o representante e negociador dos assistidos e da própria organização frente aos órgãos públicos e privados e na defesa de seus interesses e objetivos, sejam pessoais ou sociais.

Os desafios enfrentados por estas organizações na percepção dos gerentes entrevistados predominam na perspectiva técnica (REED, 1997): a captação e manutenção de recursos financeiros e humanos, a legislação, a tributação, dentre outros. Com um crescimento acentuado dos desafios que se enquadram na análise da perspectiva política, destaca-se a gestão de parcerias, as fontes financiadoras e as questões políticas pelo fato das redes de interações sociais, ou seja, o relacionamento entre seus *stakeholders* do setor estarem em processo de reelaboração, confirmando o lugar de destaque no Terceiro Setor em relação aos outros setores. Percebe-se também que a perspectiva crítica ainda está encoberta, começando lentamente revelar-se na análise da gestão do setor, apesar de configurar-se em uma das questões de análise mais importantes, por se referir aos

mecanismos de controle usados pelas organizações de um modo geral, nesse caso destaca-se como desafio o gerenciamento do voluntariado. Não se analisou a perspectiva praxeológica, por entender que na proposta de estudo pormenorizado da gestão por Reed (1997) essa abordagem integra os níveis de análise organizacional (técnica), institucional (política) e comportamental (crítica), tornando-se uma concepção mais realista, flexível e integrada da realidade.

Os requisitos necessários a um gestor de organizações do Terceiro Setor, de acordo com a percepção dos gerentes entrevistados, além da flexibilidade para lidar com as imprevisibilidades e desafios gerenciais, os gerentes devem apresentar: formação e conhecimentos adequados, gostar da missão social e ter a habilidade e capacidade de articular-se politicamente. O aperfeiçoamento desses requisitos de acordo com os gerentes entrevistados acontece ao longo de seu trabalho, com o acúmulo de experiência e com a busca de capacitação e atualização em congressos, seminários, palestras e treinamentos, além da troca e interação com seus pares e de gerentes de outras organizações, conferindo com o perfil gerencial das organizações do Terceiro Setor pesquisadas, mas salienta-se que esses fatores elencados pelos gerentes entrevistados contribuem parcialmente para o desenvolvimento da profissionalização no setor.

Para a plena efetividade e consolidação da profissionalização do Terceiro Setor é indispensável aos gestores, além de, conhecerem e dominarem as atividades técnicas, políticas, críticas, que a gestão, seja, concebida e idealizada na perspectiva praxeológica, proposta por (Reed, 1997). Essa gestão profissional pode ser concretizada se for baseada nos cinco elementos característicos da prática social, que perpassa pela compreensão: das ações comuns próprias do setor, dos objetivos e problemas compartilhados, da relação dos gerentes com as funções executadas, dos meios e recursos comuns utilizados e das condições de sucesso e insucesso das atividades da gerência de organizações do Terceiro Setor. Diante da análise da gestão dessas organizações sob a ótica da praxeologia, os dados revelaram a existência de uma prática social no campo gerencial do Terceiro Setor, como pode-se comprovar que:

- α) os gerentes desenvolvem um conjunto de ações que são comuns a todos, como a gestão administrativa e captação de recursos;

- β) os gerentes possuem objetivos e problemas comuns que facilitam a interação compartilhada, como por exemplo a questão social representa o objetivo e ao mesmo tempo se constitui como um dos principais problemas, ao lado da gestão do voluntariado e a captação de recursos ;
- χ) os gerentes convergem para uma mesma direção suas percepções em relação a função social das práticas que executam, no sentido de considerarem a função gerencial e o gestor imprescindível para o sucesso de uma organização do Terceiro Setor e a própria questão social apontada por unanimidade pelos gerentes entrevistados como essência do setor;
- δ) os gerentes utilizam os mesmos meios e recursos para alcançarem seus objetivos, ou seja, o cumprimento do estatuto é o meio comum utilizado, na percepção dos seus gerentes; e,
- ε) os gerentes percebem a existência de condições de sucesso e insucesso comuns que determinam a atuação e utilização dos recursos disponíveis, a saber: a gestão participativa e de parcerias.

Na percepção dos gerentes, pode-se afirmar que as práticas de gestão dos gerentes de organizações pesquisadas do Terceiro Setor de Belo Horizonte são constituídas por um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos e processos articulados e orientados pela conjugação de práticas que organizam e regulam a atividade gerencial do Terceiro Setor utilizando recursos físicos e simbólicos, o que a caracteriza como uma prática social de gestão, ainda em fase de desenvolvimento e com particularidades e características gerenciais específicas.

Diante do contexto analisado e dos depoimentos dos gerentes entrevistados verificou-se que a gestão das organizações do Terceiro Setor pesquisadas encontram-se em um processo dinâmico, com desenvolvimento contínuo, às vezes acelerado para algumas instituições e em outras mais lento. Em relação ao modelo de gestão praticado por essas organizações, apesar da unanimidade dos entrevistados que se trata de um modelo participativo, flexível, esta análise se mostrou muito superficial, não retratando a prática gerencial do setor, simplesmente, por faltar sustentação e conhecimento das características da prática social relativa ao exercício gerencial do Terceiro Setor. No entanto, verifica-se que esses fatores

não são suficientes para consolidar esse movimento sinalizado por vários autores como Hudson (1999), Falconer (2000), Ckagnazaroff (2001) e Souza (2003), os quais discutem a necessidade de atualização e profissionalização das organizações do Terceiro Setor, que vem ganhando força e que está alterando o comportamento dos gestores e das organizações do Terceiro Setor. Acredita-se que as percepções dos entrevistados apresentadas, seja apenas, a ponta de um *iceberg* do processo de profissionalização que se manifesta no setor. Esses resultados demonstram que as organizações encontram-se em estágios diferenciados de uma evolução ascendente no campo gerencial, algumas em estágios prematuros para a percepção do processo, recorrendo experiência de outras instituições, parceiros e voluntários, enquanto outras, áviadas de conhecimentos que as possibilite aperfeiçoar sua prática de gestão, empenham-se na especialização de seus empregados, contratando assessorias e consultorias e alterando sua política de pessoal.

As particularidades do campo gerencial do Terceiro Setor estão centradas na questão social, na forma de captação de recursos utilizada por essas organizações, na questão política que se destaca como uma habilidade essencial a esses gestores no seu exercício gerencial, na prática do estatuto e das parcerias, receita curta, capacidade pequena de gerar receitas, o trabalho voluntário, dentre outras. Desse modo, percebe-se que as particularidades estão centradas no campo das atividades técnicas de acordo com o modelo de análise da gestão apresentado por Reed (1997), pelo fato das peculiaridades se relacionarem com as estruturas administrativas e com os meios de uma organização. As atividades na perspectiva política de Reed (1997) encontram-se bastante desenvolvidas com o aperfeiçoamento da articulação política principalmente entre os seus *stakeholders*, enquanto que as funções relativas à perspectiva crítica ainda se encontram ocultas embora os indícios de sua existência já possam ser visualizados segundo a proposição de análise da gestão de Reed (1997), uma vez que o trabalho remunerado está crescendo com a redução do trabalho voluntariado. Acrescenta-se que a existência do trabalho voluntário nas organizações do Terceiro Setor, ocultava a explicitação de conflitos, interesses próprios da relação empregadores versus empregado. E ao camuflar esta relação de grupos de interesses, foi desenvolvida uma cultura de inexistência da necessidade de controle.

Quanto às características desejáveis a um modelo de gestão para o Terceiro Setor foram apontadas as seguintes: saber trabalhar a questão social, ter flexibilidade, ser um articulador político, ser participativo, além de conhecer e saber lidar com uma legislação específica e um estatuto como orientadores de suas atividades. Verificou-se, que o elemento social se destaca como uma diferença essencial do campo gerencial do Terceiro Setor, apesar de realmente ser uma das variáveis que distinguem o Terceiro Setor dos demais, não pode ser considerada uma característica própria à função gerencial, por ser o objetivo de existência dessas organizações. No entanto, essas organizações por ter essa função social muito explícita, como missão norteadora de suas atividades, parece indicar um posicionamento especial para prática da gestão do setor.

Mas acredita-se que esse posicionamento diferenciado para o modelo de gestão e defendido por muitos estudiosos do meio acadêmico, como Hudson (1999) e Marçon Escrivão Filho (2001), Lewis (2001), Armani (2003) está muito além de um modelo próprio, exclusivo de gestão, uma vez que essa análise revela que as práticas gerenciais são assemelhadas aos setores público e privado, sendo a administração uma prática universal adaptada de acordo com os objetivos organizacionais de cada instituição. Este posicionamento também reside no conhecimento e domínio das atividades técnicas, políticas e críticas da função gerencial e de analisar a gestão como uma prática social proposta por Reed (1997), uma vez que a gestão do Terceiro Setor já se comporta como uma prática social, que conseqüentemente possibilitará estruturar a profissionalização da gestão do setor. Assim, baseando nas perspectivas de análise propostas por Reed (1997) – técnica, política, crítica e praxeológica - e na análise dos resultados dos dados propõe-se o seguinte modelo de gestão para o Terceiro Setor.

Em relação à perspectiva técnica na concepção de (Reed, 1997), o modelo deve contemplar além das particularidades próprias ao setor, as características apontadas pelos gerentes como ter flexibilidade, o submeter-se a um estatuto como orientador de suas atividades, cumprir uma legislação e uma tributação específicas e condizentes com a natureza do setor, a função gerencial para o Terceiro Setor deve abranger as mesmas técnicas gerenciais de quaisquer outros setores, seja público

ou privado, mas entende-se que esse conjunto de ações gerenciais não é suficiente para sua eficácia.

Em relação à perspectiva política analisada por (Reed, 1997) o modelo deve aprimorar cada vez mais a questão política por se tratar de uma função articuladora do processo institucional de regulação de conflitos entre os seus *stakeholders* e buscar uma gestão mais participativa e igualitária. Observou-se que essa perspectiva tem um destaque maior no Terceiro Setor do que nos outros setores, por compartilhar um discurso comum e ter um sistema político mais desenvolvido em função das complexidades dos relacionamentos com seus diversos *stakeholders* e por ser essas relações entre seus grupos de interesses, também considerada como um dos maiores desafios do setor. Além disso, desempenha um papel imprescindível de convencimento e de transmissão de valores à sociedade, demonstra o motivo da necessidade de ser muito desenvolvido mais nesse setor.

Em relação à perspectiva crítica proposta por (Reed, 1997) verifica-se que as atividades desse campo são fundamentais às organizações do Terceiro Setor por trabalharem com mecanismos e instrumentos de controle dos conflitos que promovem e protegem os interesses de uma instituição, ou seja, os gestores devem saber convergir os interesses e as necessidades dos grupos em prol do objetivo de sua organização. Por exemplo, a instituição que ainda trabalha com o voluntariado, o voluntário ele não tem um querer, ele está a disposição da instituição, então o gestor responsável tem que encaminhar as atividades dele para os objetivos da organização trabalhando qualquer conflito de interesse, como se fosse o empregado remunerado, mesmo que tenham que promover e usarem políticas, técnicas, estratégias e desenvolverem instrumentos para favorecer e convergir os interesses da organização.

E as exigências e as características avançam para a abordagem praxeológica, para integrar os níveis institucional, organizacional e comportamental das organizações do Terceiro Setor.

De acordo com essa concepção, a realidade socialmente construída no Terceiro Setor, é mais complexa que a parcialidade imposta por cada arcabouço conceitual

separadamente e que a junção das três permite uma visão integrada, de uma gestão como prática social.

Acredita-se que o sucesso do aperfeiçoamento gerencial do setor, somente será possível a partir do momento que se estruturar uma profissionalização específica ao Terceiro Setor, através da análise da gestão como prática social. Isso não significa que o indivíduo não deva fazer, por exemplo, cursos técnicos, de graduação em administração, especializar-se na área do Terceiro Setor e buscar aperfeiçoamentos de suas habilidades, pois, vai chegar a determinado momento que a gestão do setor vai requerer uma profissionalização que trate exclusivamente de suas particularidades e especificidades e por a gestão do Terceiro Setor, já se comportar como uma prática social por atender os requisitos propostos por Reed (1997).

Vale ressaltar que, embora, as conclusões não possam ser generalizadas para além da amostra pesquisada, ou seja, são específicos às percepções dos gerentes entrevistados, esses resultados poderão contribuir para novos estudos e reforçar outros. É fundamental a realização de estudos que aprofundem e investiguem a concepção das práticas sociais da gestão do setor com a finalidade de contribuir para a criação de um arcabouço teórico para aplicação em todo Terceiro Setor e fundamentar a profissionalização dos seus gestores e da gestão das organizações.

Recomenda-se pesquisa sobre o trabalho voluntário e seu papel dentro dessas organizações, uma vez que este é um tipo de trabalho pouco apropriado à gestão do Terceiro Setor e para muitas das instituições pesquisadas nessa dissertação.

Percebeu-se que as fontes de pesquisas que possibilitem a troca, ou o próprio movimento do poder público em fiscalizar e atualizar o marco legal dessas instituições é muito restrito e localizado e muitos dos gerentes que buscam assessorias externas a este respeito, ainda há um desconhecimento enorme por parte dos gerentes entrevistados sobre esta questão e poucos estudos e capacitação a este respeito, faltando muitas iniciativas nessa direção, assim sugere-se o fomento de cursos de aperfeiçoamentos sobre as práticas legal e jurídica do campo do Terceiro Setor.

Seguindo essa lógica, observa-se também um despreparo e, às vezes, inexistência de parâmetros de avaliação econômica e de resultados dos projetos sociais nas organizações pesquisadas, necessitando urgentemente dessa capacitação aos gestores e atores envolvidos com a gestão de organizações do Terceiro Setor. Os parâmetros de desempenho econômicos e sociais são ferramentas que garantem aos gestores: fazer uma prestação de contas transparente para as fontes financiadoras e doadores, dar continuidade aos projetos e sobre tudo, assegurar a manutenção da organização social, além de criar insumos para a divulgação dos resultados obtidos melhorando o seu desempenho.

Assim está pesquisa também possibilitou verificar e confirmar a concepção de Ouriques e Ramos (2007) de que o crescimento do Terceiro Setor na sociedade contemporânea foi resultando da reestruturação produtiva capitalista do final do último século, tornando-se um braço funcionalista do sistema capitalista, onde ele vai suprir exatamente alguns problemas e resolver algumas situações de conflitos sociais gerados pela má distribuição de renda, pela redução dos empregos formais e pela ausência de políticas reguladoras e atuantes para solucionar a crise das relações sociais da sociedade. Apoiando-se nesta análise, o Terceiro Setor nada mais é do que a manutenção do poder da classe dominante, consolidando-se no sistema capitalista como um regulador dos interesses entre as classes. Não foi o objetivo discutir essa questão em relação de uma concepção política e ideológica para as organizações do Terceiro Setor, mas, se sustentado este posicionamento fica explicado a reprodução natural das práticas do sistema de gestão do primeiro e segundo setores.

REFERÊNCIAS

ALVES, J.F., DELGADO, M.L. **Novo código civil confrontado**. 3a ed. São Paulo: Editora Método, 2003.

ARMANI, D.. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2003, 10p. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvolv.html>> Acesso em: 20 jul. 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Coord. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSIS, L. B. de. **Gestão de recursos humanos no terceiro setor**: como estão as organizações de Minas Gerais. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BOSE, Mônica. **Gestão de pessoas no Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado em Administração). 2005. 219 f.. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 2004.

BRASIL. IBGE (Org.). **Estudos e pesquisas informação econômica**: as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2002. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. n. 4. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2006

CAMARGO, M. F. *et. al.* **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J.; **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. (org). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

CARVALHO, D. Nacif. **Gestão e sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte. 2006.

CKAGNAZAROFF, Ivan B. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, S.M.; CORREIA, M.L. **Gestão, trabalho e cidadania** - Novas Articulações. Belo Horizonte: Autentica, 2001.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2002.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 145 a 184.

COSTA JÚNIOR, L. C. **Setor- Terceiro Setor e Economia Sócia**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2, abr. 1998. (Cadernos do III).

CROIZIER, M. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Editora UNB, 1983.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 1999.

_____. **A promessa do terceiro setor 1**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosul/informes/2000/falconer1.html>> Acesso em: 20 abr. 2006

FERNANDES, O que é Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. (org). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas.**São Paulo: Pioneira , 2002.

FERREIRA, et al. **Modelos de Gestão.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1999. 389 f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.1998.

FISCHER, R. M.; FISCHER, A.L. O dilema das ONGs. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18,1994. Curitiba. **Anais....**Rio de Janeiro: ANPAD, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas,2002.

GIDDENS, Anthony. **Política, sociologia e teoria social:** encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo. Tradução Cibele Saliba Rizek. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

HAGUETE, M. T. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HARRIS, C. C. **Fundamental concepts and the sociological enterprise.** Croom Helm: Londres, 1981.

HILL, L. A. **Novos gerentes:** assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

JUNQUILHO, G.S. **Ação gerencial na administração pública:** a reprodução de "raízes" brasileiras.2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD ..

Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000. 334p.

KLIKSBURG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão eficiente. São Paulo: Funadap, 1997.

LEWIS, D.. **The management of non-governmental development organizations**. London: Routledge, 2001.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

KANTZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

MARCOVITCH, J. Da exclusão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. (org). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MARÇON, D.; EUSTÁQUIO FILHO, E. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MCCARTHY, K. D. Educando os futuros administradores e gestores do setor de filantropia. In: IOSCHPE, E. (org). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MELO, Marlene C. O. L. O exercício da função gerencial em tempo de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, , 1996.

_____. Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações: ARH a questão de pessoas. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais....** , Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

_____. O gerente e função gerencial pós reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1999, v.2, p. 1337 – 1357.

_____. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: COLLOQUE INTERNATIONAL L'ANALYSES DES ORGANIZATIONS ET LE MANAGEMENTE STRATÉGIQUE: PERPECTIVES LATINAS. 2000, **Anais...**Zacatecas – México: 11 a 14 de julho de 2000.

_____. A gerência feminina: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2003. **Relatório Integrado de Pesquisa.**

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 269p.

MINAS GERAIS. Ministério Público de Minas Gerais. Caots (Org.). **Diagnóstico do Terceiro Setor de BH.** Belo Horizonte, 2006. CD-ROM.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Haper Row, 1973.

_____. **The manager's job**: folklore and fact. Havarrd business review, p. 163-176, mar/ap. 1990.

MOTTA, Paulo R.. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 256p.

OURIQUES, H. R.; RAMOS, I. S..Trabalho Feminino no Terceiro Setor:o mito da emancipação feminina. In: PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia.(Org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, M.J.L. de B.; FONSECA, J.G.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINTO, João B. M.; GUEDES, Marcela A.; BARROS, Vanessa A.In: PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia.(Org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

REED, M.. **Sociologia da Gestão.** Oeiras: Celta, 1997.

RODRIGUES, M. C. P. Terceiro Setor: para que serve? **Conjuntura Econômica.** FGV. Jan.1997. p. 41-45.

ROESCH, Sylvia. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002,

Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ROLIM, A. F. **A caracterização das atividades da coordenação de curso como uma prática social de gestão**: um estudo com coordenadores de curso da área de Ciências Sociais Aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte. 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte: 2004.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In IOSCHPE, E. (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2005. 173 p.

SANTOS, B. S. Uma reinvenção solidária e participativa. In: PEREIRA, L. C. et. al. **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo. Ed. UNESP; Brasília: ENAP, 1999. p.243-271.

SANTOS, E.M.; ICHIKAWA, E. Y.; VIEIRA, S.F.A.. A presença e sustentabilidade do terceiro setor na área de ciências, tecnologia e inovação: perda ou busca de identidade? O caso ADETEC . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SELLTIZ, C.; et al. . **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de janeiro: Record, 1999.

SOUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, M. T.C.G. **Parcerias entre o terceiro setor e financiadores**: estratégias ou armadilhas de gestão. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte: 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração científica**. 8ed.São Paulo: Atlas, 1987.

TENÓRIO, F. (org). **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TEODÓSIO, Armindo S. S.; RESENDE, Grazielle A.. Desvendando o Terceiro Setor: trabalho e gestão em organizações não governamentais. In: CONGRESSO LATINO-

AMERICANO DE ESTRATÉGIA DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 12 1999, Porto Rico. **Anais...** Lima: CLADEA, 1999. 1 CD-ROM.

_____. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. **Lusotopie**, Lisboa, n.1, p. 241-262. 2002. Disponível em: www.lusotopie.sciencespobordeaux.fr/teodosio.pdf. Acesso em: 30 set. 2006

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALARELLI, L.L. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. Disponível em: <www.rits.org.br/gestãoteste/ge home info.cfm> Acesso em 25 jul. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Projeto: Desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes.

Mestranda: Alexandra Carla Aguiar Antunes Soares

Orientadora: Dra. Profa. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da organização:

Tempo de funcionamento:

Fonte(s) financiadora (s):

Nº de empregados:

Nº de voluntários:

Nº de pessoas atendidas:

Quais são os cargos remunerados:

Que tipo de atividades são desenvolvidas:

Como é medido o resultado desempenhado pela organização? Dados de crescimento.

Perfil do gerente

Nome:

Idade:

Sexo: () Mas () Fem

Função:

Tempo de trabalho na organização:

Tempo no cargo:

Formação acadêmica: () 2º grau () Graduação- curso () Pós – Graduação- curso

Experiência profissional fora do setor:

1. Quais são suas atividades enquanto gerente de uma organização do Terceiro Setor?
2. O que é ser gerente de uma organização do Terceiro Setor?
3. Qual é a importância da função gerencial para uma organização do Terceiro Setor?
4. Como você descreveria o modelo de gestão de sua organização?
5. Quais foram os fatores que influenciaram esta postura gerencial?
6. A organização busca orientação profissional para prática de suas atividades gerenciais?
7. Como você vê as mudanças (evolução) da função do gerente nesta organização? E de uma forma geral nas outras organizações?
8. Existe algum documento que estabelece as atividades do gerente na organização? Se positivo, e você no seu dia-a-dia faz exatamente estas atividades prescritas?
9. Como ocorre a prática do estatuto? E do regulamento e procedimentos?
10. Existem setores ou pessoas que dão suporte às atividades gerenciais da organização?
11. Como é o planejamento?
12. Como a organização tem sido estruturada nos últimos anos? (De que forma organiza os recursos humanos e financeiros, como define atribuições, responsabilidades e as relações entre indivíduos e grupos de modo a possibilitar a atingir os seus objetivos)

13. Na sua opinião, qual é o seu estilo liderança enquanto gerente da organização? Como é realizada a motivação das pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais?
14. E como é feito o controle na organização? Quais os meios utilizados? Quando é realizado durante/ após o processo?
15. Como você ou seu trabalho é avaliado?
16. Como você se relaciona com os integrantes da organização? (Seus pares, seus superiores, seus subordinados e os voluntários)
17. Como você reage frente a situações de conflitos no trabalho?
18. Quais são as habilidades/competências gerenciais necessárias para gerir uma organização sem fins lucrativos? Como você desenvolveu ou vem desenvolvendo essas competências e habilidades? São diferentes no caso de mulher?
19. Você como gerente de uma organização sem fins lucrativos, você se diferencia de outros gerentes de organizações privadas ou públicas?
20. Quais são os papéis desempenhados pelo gerente do Terceiro Setor? São diferentes da esfera privada ou pública? E para a gerente mulher?
21. Quais são as facilidades no exercício da função gerencial, no seu dia-a-dia?
22. Quais são as dificuldades de exercício do papel gerencial, no seu dia-a-dia?
23. Quais são os fatores internos que influenciam a sua atividade gerencial? E os externos? (estratégia, recursos, tipo de pessoal, cultura/ contexto econômico, concorrência)
24. Quais são os agentes internos que influenciam a sua atividade gerencial? E os externos? (administração, empregados, voluntários/ representantes públicos, governantes)
25. Quais são as particularidades da gestão das organizações do Terceiro Setor?
26. Aponte as diferenças da administração das organizações do Terceiro Setor em relação às organizações públicas e privadas. Você acredita que os conceitos/ferramentas utilizados pela administração privada ou pública podem ser utilizados por organizações do Terceiro Setor? Por que?
27. O que você mais gosta no exercício de gerente desta organização?
28. O que você menos gosta no exercício de gerente desta organização?
29. Na sua opinião, existe ou deveria existir uma gestão particular (autônoma) para o Terceiro Setor?
30. Em sua opinião, quais são as características da gestão das organizações do Terceiro Setor?
31. Quais são as semelhanças com as esferas públicas e privadas?
32. Quais são as diferenças com as esferas públicas e privadas?
33. Na sua opinião, quais são os maiores problemas enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor?
34. Na sua percepção, quais são os desafios vivenciados atualmente pelas organizações do Terceiro Setor?
35. Quais destes desafios influenciam diretamente a gestão do Terceiro Setor?
36. Quais são as tendências para a gestão do Terceiro Setor?