

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SELENE PREVIATO SACADURA

**AS FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-
GOVERNAMENTAIS: UMA PROPOSTA DE AÇÃO.**

**PIRACICABA
2010**

SELENE PREVIATO SACADURA

**AS FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-
GOVERNAMENTAIS: UMA PROPOSTA DE AÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de
pessoas**

**Orientadora: Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias
Spers**

**PIRACICABA
2010**

Sacadura, Selene Previato

As funções exercidas pelos gestores de Organizações Não-Governamentais: uma proposta de ação./ Selene Previato Sacadura. – 2010.

201 f.

Orientadora: Valéria Rueda Elias Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Terceiro Setor 2. Organizações Não Governamentais 3. Funções do gestor. I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

SELENE PREVIATO SACADURA

**AS FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-
GOVERNAMENTAIS: UMA PROPOSTA DE AÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de pessoas**

Orientadora: Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

**Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias Spers
Universidade Metodista de Piracicaba**

**Prof. Dra. Dalila Alves Corrêa
Universidade Metodista de Piracicaba**

**Prof. Dr. Jose Luis Garcia Hermosilla
Centro Universitário de Araraquara**

Aos meus familiares, com carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

Acredito que escrever uma dissertação de mestrado é um trabalho solitário e árduo. Por vezes, o peso dele torna-se mais leve ao terem-se pessoas ao lado com quem dividi-lo, através da amizade, do apoio, da orientação precisa e fundamental para que a efetivação do trabalho ocorra. Assim, em especial gostaria de agradecer,

Primeiramente a Deus, que sempre esteve ao meu lado, através dos seus mensageiros;

À minha família, marido, filhos, mãe e irmã, que souberam compreender e perdoar a minha presença ausente, ajudando-me quando eu precisava, e com palavras de incentivo me fizeram caminhar;

À minha orientadora, Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias Spers por ter aceitado as constantes mudanças no direcionamento da dissertação, fruto de indagações, interesses diversos e curiosidade pelo objeto de estudo em seus diferentes aspectos, por sua atenção constante, pela amizade e confiança na minha competência;

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, pela amizade e a possibilidade de vivência acadêmica internacional, bem como a publicação de artigos em livro nacional e internacional, enriquecendo o meu aprendizado pessoal e profissional;

Aos professores Prof^a Dra. Dalila Alves Corrêa, Prof. Dr. Arsenio F. Novaes, Prof. Dr. Jose Luis Garcia Herмосilla pelas valiosas contribuições teóricas que enriqueceram o trabalho;

Às minhas professoras particulares e amigas, Ana Maria Silva, Luísa Brito e Telma A. Ferreira pelo incentivo, ponderações importantes e ajuda constante e

Às amigas Adriana Fiuza Tambelini, Maria de Fátima Almeida Arruda, Marly Yamamoto e Sueli Sousa pelas palavras de confiança, de ânimo e pela paciência de ouvirem no decorrer desses meses somente um assunto, dissertação.

“O conhecimento nos torna cultos; a humildade, sábios.”

Oswaldo Elias Farah

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar as funções dos gestores das Organizações Não-Governamentais (ONGs) e sugerir como eles podem criar um ambiente propício para a sua profissionalização e a dos colaboradores e voluntários, possibilitando a elaboração de proposta de ação. A pesquisa foi realizada através de uma abordagem descritivo-exploratória. O estudo compreendeu três etapas: pesquisa exploratória, entrevistas em profundidade e estudo multicasos para elaboração e proposição de ações das ONGs pesquisadas, de modo a dotá-las de estratégias e diretrizes capazes de contribuir substancialmente para a sua gestão e no alcance da sua missão. A análise da pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que este trabalho aborda questões de difícil mensuração quantitativa. Os resultados obtidos indicam a falta de profissionalização das Organizações Não-Governamentais, devido, principalmente, à carência de recursos financeiros. Apresentou-se o estabelecimento de redes, parcerias ou alianças com outras ONGs, empresas, universidades, dentre outras organizações, como um dos caminhos para o alcance da profissionalização dessas instituições. Por outro lado, as funções essenciais dos gestores das ONGs pesquisadas requerem adaptação dos instrumentos de gestão, extraindo melhorias e conhecimentos no contato com o Segundo Setor, para o atendimento das necessidades, da missão, dos valores, demandas e do ambiente específico das ONGs, transcendendo a questão instrumental, exercitando a racionalidade substantiva inerente ao seu universo. Propõe-se que os gestores exerçam a função de agentes de mudanças, de comunicadores, de empreendedores, captadores de parcerias, construtores de relacionamentos sociais, negociadores políticos, líderes motivadores, e, simultaneamente, não percam o foco na obtenção dos objetivos sociais e substantivos da realidade organizacional onde estão inseridos.

Palavras-Chave: Terceiro Setor. Organizações Não-Governamentais. Funções do gestor.

ABSTRACT

The study aims to identify the managers' roles in Nongovernmental Organizations (NGOs) and how they can create a favorable atmosphere for institution, employees and volunteer's professionalization, allowing to prepare a proposal of action. The survey was conducted through descriptive and exploratory. The study involved three stages: research, exploratory interviews and multicases analysis to elaborate and propose actions of the NGOs surveyed, in order to provide them with guidelines and strategies which can strongly contribute to its management and range of its mission. The research analysis is qualitative in nature, since this study addresses issues that are difficult to measure in quantity. The results indicate deficit of professionalization in Nongovernmental Organizations, mainly due to lacking of financial resources. The set of networks, partnerships or alliances with other NGOs, companies, universities, among other organizations, showed one of the ways to reach the professionalization of these institutions. Moreover, the essential functions of NGOs managers surveyed, require management tools adaptation, drawing out improvements, knowledge in contact to the Second Sector, attending necessities about mission, values, demand and specific atmosphere of NGOs transcending important questions, exercising substantive rationality inherent in this universe. We propose that managers exercise the function of agent in the changes, communicators, entrepreneurs, seekers of partnerships, builders of social relationships, political negotiators, leaders-motivators, and simultaneously they don't lose the focus on social objectives achievement and substantive of organizational reality where they're set in.

Key Words: Third Sector. Nongovernmental Organizations. Managers'roles.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização do Terceiro Setor	32
Quadro 2 – Categorias principais presentes no Terceiro Setor no Brasil	39
Quadro 3 – Definições de Responsabilidade Social Empresarial.....	55
Quadro 4 – Responsabilidade Social com os públicos internos e externos	58
Quadro 5 – Definição de conceitos: parceria, aliança e alianças estratégicas	61
Quadro 6 – Definições gerais sobre as redes	66
Quadro 7 – Definições de profissionalização	76
Quadro 8 – Características das ONGs que denotam carácter subjetivo	84
Quadro 9 – Características do Gestor das Entidades do Terceiro Setor	88
Quadro 10 – Definições das funções gerenciais exercidas pelos gestores de ONGs	89
Quadro 11 – Aspectos gerais das funções gerenciais executadas pelos gestores de OTSs	90
Quadro 12 – Classificação das pesquisas do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados	93
Quadro 13 – Caracterização geral das ONGs pertencentes ao universo da pesquisa	96
Quadro 14 – Dados gerais do município das ONGs estudadas	97
Quadro 15 – Aspectos principais das ONGs pesquisadas dentro das categorias...	160
Quadro 16 – Funções dos Gestores – Proposta de ação	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo dos três setores	36
Figura 2 – Categorias de Responsabilidade Social Corporativa	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABONG** – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
- CEBDS** - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- CONANDA** – Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
- CRAS** – Centro de Referência de Assistência Social
- CREAS** – Centro de Referência Especializada de Assistência Social
- GIFE** – Grupo de Institutos, Fundações, e Empresas
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- NGO** – Non-governmental Organizations
- ONG** – Organização Não Governamental
- ONGs** – Organizações Não Governamentais
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- OS** – Organizações Sociais
- OSCIP** – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
- OTS** – Organização do Terceiro Setor
- OTSS** – Organizações do Terceiro Setor
- SENAC** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SENAR** – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
- SESI** – Serviço Social da Indústria
- SMPS** – Secretaria Municipal de Promoção Social
- SUAS** – Sistema Único de Assistência Social

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	15
1.1. Problemática do Estudo	23
1.2. Proposições do Estudo.....	25
1.3. Objetivos do Estudo	26
1.3.1. Objetivo Geral.....	26
1.3.2. Objetivos Específicos	26
1.4. Justificativas	27
2.TERCEIRO SETOR NO BRASIL	30
2.1. Conceituação do Terceiro Setor	32
2.2. Caracterização Geral das Organizações do Terceiro Setor	38
2.2.1. As Organizações Não-Governamentais (as ONGs)	42
2.3. Breve Contextualização Histórica do Terceiro Setor no Brasil	47
2.4. Responsabilidade Social Empresarial	52
2.5. Alianças e Parcerias com as Organizações Não-Governamentais	60
2.5.1. Atuação em Redes	65
2.6. Desafios enfrentados pelas Organizações do Terceiro Setor	69
2.6.1. Apresentação dos desafios	70
3.A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR	74
3.1. A profissionalização da Gestão do Terceiro Setor	76
3.2. A racionalidade utilizada na Gestão do Terceiro Setor.....	82
3.3. As Funções do Gestor do Terceiro Setor	85
4.METODOLOGIA DO ESTUDO	93
4.1. Tipologia Geral das Pesquisas – Conceituação	93
4.2. Objeto de Estudo da Pesquisa	95
4.3. Universo e Amostra do Estudo	95
4.4. Categorias utilizadas nas etapas da pesquisa	98
4.5. Formulação das Etapas da Pesquisa	99
4.5.1. Primeira Etapa da Pesquisa – Pesquisa exploratória – Conceituação	99
4.5.2. Segunda Etapa da Pesquisa – Entrevistas em Profundidade – Conceituação	101
4.5.3. Terceira etapa da Pesquisa – Estudo Multicasos – Conceituação	104

5.APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS - PESQUISA EXPLORATÓRIA	106
5.1. Estrutura administrativa da ONG.....	106
5.2. A função do gestor na ONG	108
5.3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários .	110
5.4. Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG.....	112
5.5. Fatores identificados que possam dificultar ou facilitar as ações do gestor no desenvolvimento de competências dos colaboradores e voluntários.....	115
6.APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – ESTUDO MULTICASOS	117
6.1. Aspectos principais das ONGs pesquisadas dentro das categorias.....	159
6.2. Funções dos Gestores de ONGs: Proposta de Ação	165
7.CONSIDERAÇÕES FINAIS	175
8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA..	198
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	199

1. INTRODUÇÃO

A contribuição do Terceiro Setor para a sociedade civil é significativa na busca de soluções inovadoras para os problemas sociais que o mesmo se dispôs a enfrentar, desenvolvendo atividades antes atribuídas ao Estado, porém não visando a substituí-lo.

Terceiro Setor é a denominação utilizada para o “espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas.” (FISCHER, 2002, p. 45). O Terceiro Setor também é designado pelos termos *não governamental, sem fins lucrativos, da sociedade civil, filantrópica e beneficente* (ASHOKA; MCKINSEY, 2001; FISCHER, 2002).

As Organizações do Terceiro Setor estão presentes no Brasil, desde o período colonial, através da presença de associações religiosas e laicas. Irmandades e confrarias são o principal exemplo de associativismo vinculado à Igreja no Brasil colonial (FISCHER, 2002). As Irmandades da Misericórdia foram as responsáveis pela criação das Santas Casas, as quais se espalharam pelo Brasil, sendo a primeira fundada em 1539, em Olinda, e logo depois em Santos, em 1543.

A Igreja Católica, na sociedade brasileira, continuou a exercer importância na criação e apoio a distintas entidades associativas em paralelo a outras instituições religiosas, principalmente, nas áreas de educação e assistência social, e estas passaram a compor o crescimento do Terceiro Setor brasileiro (FISCHER, 2002).

A partir do final do século XIX, com o processo de industrialização e urbanização do país, as associações voluntárias laicas assumem um papel de destaque no cenário brasileiro (FISCHER, 2002). Surgem as associações patronais (as federações e as confederações) e os sindicatos, que vinculavam o setor privado às práticas de auxílio mútuo e de assistência para imigrantes, operários, empregados de serviços, comércio e funcionários públicos (ALBUQUERQUE, 2006; ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Nas décadas de 1920 e 1930, há o aumento no número de Organizações do Terceiro Setor que, vinculadas ao Estado, buscavam soluções para os crescentes problemas de pobreza e exclusão social. Nesse momento, crescia a massa de

operários, de cidades, e, conseqüentemente, os problemas sociais (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Nos anos de 1970, devido às ameaças imputadas pela ditadura militar, vigente na América Latina e no Brasil, foram fundadas diversas organizações, movimentos mais ou menos formais, organizados em função de causas sociais para a defesa de direitos políticos, civis e humanos (ALBUQUERQUE, 2006; ASHOKA; MCKINSEY, 2001; TACHIZAWA, 2007; THOMPSON, 2005). Suas questões centrais eram “a ampliação da participação política e social e a redemocratização do país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados.” (FISCHER, 2002, p. 49). Essas organizações autodenominaram-se “não governamentais”, definindo uma postura distinta quanto às ações governamentais e lucrativas, uma espécie de ator social opositor e alternativo. Daí surgiu o termo Organização Não-Governamental (ASHOKA; MCKINSEY, 2001; THOMPSON, 2005).

Na década de 1980, ocorre o desenvolvimento dos processos de democratização política do Brasil, quando as Organizações Não-Governamentais tiveram um papel importante nas conquistas obtidas em diversos campos de atuação, como na: “defesa dos direitos humanos e a reconquista do Estado de direito, o aperfeiçoamento das políticas sociais em saúde e educação e a própria Constituição de 1988, denominada ‘Constituição-Cidadã’.” (FISCHER, 2002, p.49).

Nos anos 80, os governos passaram a adotar uma política neoliberal de desenvolvimento, agravando-se a situação de pobreza nos países do Terceiro Mundo (ALBUQUERQUE, 2006).

A partir da década de 90, o Terceiro Setor no Brasil começou a se constituir como um setor com lógica e características distintas dos demais (Primeiro Setor, representado pelo Estado, e o Segundo Setor pelo Mercado), determinando os rumos das organizações sem fins lucrativos no país, bem como a sua expansão e notoriedade de seu papel perante a sociedade civil. Os fatores fundamentais para tal expansão é o engajamento crescente do setor privado nas questões sociais (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Nos anos 90, empresas multinacionais e brasileiras iniciam sua atuação na área social. No início, as empresas realizaram parcerias com as Organizações do Terceiro Setor para, juntas, melhorarem os resultados sociais. À medida que foram obtendo experiência com projetos sociais, e proximidade com a realidade social do

país, iniciaram a constituição de suas próprias fundações empresariais, além da continuidade da atuação em parcerias (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Essa crescente proximidade com o setor privado, sua notoriedade e a busca pela sustentabilidade¹ colaborou para que as Organizações do Terceiro Setor buscassem capacitar seus colaboradores, voluntários e sua gestão para: atingirem a excelência administrativa, a diversificação das fontes de financiamento, o desenvolvimento de projetos de geração de receita, a atração de novos sócios para as organizações, o estabelecimento de estratégias de comunicação, avaliação dos resultados obtidos e o desenvolvimento de uma estrutura de gestão eficiente (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Por outro lado, as mudanças providas dos avanços tecnológicos e da globalização econômica atingiram as Organizações do Terceiro Setor brasileiro, assim como as pertencentes ao Primeiro e Segundo setores. Tais organizações foram solicitadas a gerarem resultados que denotassem eficiência e eficácia de desempenho, buscando a captação de recursos necessários para a continuidade de suas atividades e o desenvolvimento da capacidade de acompanharem as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (FISCHER, 1998).

Cabe ressaltar que, neste estudo o termo colaborador foi utilizado para designar o trabalhador remunerado que tem vínculo empregatício com alguma Organização do Terceiro Setor, incluindo-se, as Organizações Não-Governamentais.

Apesar da necessidade da profissionalização das Organizações do Terceiro Setor para adaptação à nova realidade, “eram raras as demandas por uma administração de recursos humanos mais profissionalizada.” (FISCHER, 2003, p. 80). A ausência de profissionalização não ocorre nas organizações sem fins lucrativos, por estarem atreladas às áreas de saúde ou educação, onde se exigem colaboradores com qualificação profissional. Por outro lado, as entidades dedicadas às atividades de filantropia e assistência social, movimentos de apoio, defesa de direitos e associações de ajuda mútua, mantiveram a informalidade da administração de recursos humanos; isso devido ao caráter de idealismo e/ou traço de identidade ideológica e religiosa (FISCHER, 2003).

¹O conceito de sustentabilidade para Organizações do Terceiro Setor se refere a uma organização “capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas.” (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 16).

As Organizações Não-Governamentais, uma categoria de Organização do Terceiro Setor ao qual este estudo se aterá, são também exigidas pelos agentes financiadores, no que tange à constante melhoria do seu desempenho para efetivação de sua finalidade, através da adoção de práticas de gestão eficientes (SILVA, 2006). Além disso, os agentes financiadores solicitam que as organizações sem fins lucrativos apresentem seus projetos sociais com o devido planejamento, no que se refere às atividades a serem desenvolvidas, e ao montante que essas atividades utilizarão dos recursos da empresa financiadora, requerendo conhecimento técnico adequado (SILVA; OLIVEIRA, 2005).

As organizações sem fins lucrativos que ainda não profissionalizaram a sua gestão correm riscos para a manutenção de sua existência (SILVA, 2006).

Duarte e Santos (2003, p. 2) afirmam que assim como é visível o crescimento do Terceiro Setor, “percebe-se também a necessidade de profissionalizar essas organizações, sendo que as mesmas são administradas, em sua grande maioria, de forma amadora.”

Diversos autores abordam sobre a necessidade da profissionalização da gestão do Terceiro Setor (FALCONER, 1999; FISCHER; FISCHER, 1994; HUDSON, 1999; KHAUAJA, 2005; MARCOVITCH, 2005; SILVA, 2006; SILVA; OLIVEIRA, 2005), mas, poucos autores contribuem com uma definição precisa do que significa profissionalizar o Terceiro Setor, e do que compreendem como qualificação profissional e capacitação profissional.

Maria Tereza L. Fleury e Afonso Fleury (2001) apresentam a definição do termo qualificação atribuindo-o aos requisitos atrelados à posição, ou ao cargo, ou ainda aos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa.

Nesse sentido, Manfredi (1998) salienta a ligação do conceito qualificação relativo ao preparo profissional, ressaltando que a expressão “qualificação profissional”, com frequência, é utilizada com sentido equivalente à “formação profissional.”

O entendimento de Leite (1996, p. 164), complementa a afirmação dos demais autores citados, uma vez que, para ele, qualificação é: "a capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra.”

Leite (1996) enfatiza ainda, que a qualificação contribui na resolução rápida de problemas, mesmo complexos, que surgem no exercício da atividade profissional.

Manfredi (1998), ao resumir a teoria de Bruner (1969), afirma que a qualificação profissional é um processo por cujo intermédio se efetiva a intercepção entre a aquisição de experiência adquirida e os conteúdos (saberes) necessários a serem empregados em situações e condições de trabalho.

Lucena (2004, p. 23) fornece sua contribuição sobre a conceituação da qualificação profissional distinguindo-a do termo capacitação. Para o autor, qualificação profissional é: “[...] um conceito que transcende o simples manejo da máquina.”

Na distinção apresentada por Lucena (2004), entre qualificação profissional e capacitação o autor designa a capacitação pelo domínio: “[...] da tecnologia, da cultura e da qualidade de vida; é um fenômeno político que se expressa pela compreensão dos trabalhadores dos limites da produção na ótica do capitalismo.” (LUCENA, 2004, p.23).

Fausto, Garcia e Ackermann (2001) afirmam que a capacitação abrange não somente a aquisição de novos conceitos, mas também a aplicação de novos princípios de articulação e gestão, assim como o domínio de informações e o manuseio dos instrumentos convenientes.

Para Tedesco (1995), os termos capacitação e formação profissional estão atrelados ao processo de educação informal, seja através de programas sistemáticos de capacitação, que envolvem modalidades distintas, da utilização de meios maciços de comunicação, atualmente nomeada de educação a distância, até a aprendizagem durante a execução da atividade profissional em si.

Quanto ao termo profissionalização, Aguiar e Melo (2005) conceituam-no como: “[...] um conjunto imbricado de processos / movimentos que se articulam na direção de promover condições satisfatórias para a melhoria da formação e identidade profissionais.” (AGUIAR; MELO, 2005, p.976, nota5).

Nota-se que Aguiar e Melo (2005) trabalham o conceito de profissionalização como um processo que estabelece uma condição de formação e identidade profissional, o que para Monteiro (2010) não ocorre, pois o autor defende a ideia de que profissionalização é uma mera elevação da ocupação, o que gera uma convergência com a racionalidade instrumental.

Porém, Silva (2006), reafirma e reforça a visão de Monteiro (2010), à medida que estabelece ligações entre a profissionalização da gestão com os objetivos da administração - eficiência e eficácia - que estão calcadas, segundo o autor, nas técnicas administrativas e que se efetivam através dos modelos de gestão adotados pelos gestores das Organizações Não-Governamentais (ONGs) perante a padronização dos métodos e trabalho.

Cabe salientar, que nesse estudo, adotou-se o termo *profissionalização* por ser ele comumente empregado pelos estudiosos da bibliografia consultada, os quais, de modo unânime, remetem à necessidade premente de qualificação profissional dos gestores, colaboradores e voluntários do Terceiro Setor perante o cenário atual, assunto que será abordado neste estudo.

Vale lembrar a complexidade e heterogeneidade do Terceiro Setor. Há, no universo das Organizações do Terceiro Setor, tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais; aquelas com gestão profissionalizada e estruturada, como pouco profissionalizadas e sem estrutura. Podem ser de caráter supranacional ou multinacional. Quanto ao local, de grande porte, médio ou pequeno porte² (CARVALHO, 1997; FERNANDES, 1994). Essas organizações podem apresentar fontes de financiamento vinculadas ao Estado e/ou grandes empresas ou mesmo não possuírem fontes regulares de financiamento para o desenvolvimento de suas atividades; entre outras distinções (COSTA JÚNIOR, 1998).

Dessa forma, devido ao caráter heterogêneo e complexo do Terceiro Setor, é difícil a definição de um sistema único de gestão para o setor em sua totalidade. Aí se encontra o desafio para aqueles que trabalham, militam, pesquisam ou são voluntários no Terceiro Setor (SALVATORE, 2003).

Outro desafio apresentado para as organizações sem fins lucrativos é quanto à presença de pessoas capacitadas na gestão de Organizações Não-Governamentais, fundações ou em associações. Através de gestores que saibam como planejar, organizar, dirigir e controlar, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, e, assim, as organizações sem fins lucrativos obtenham a sustentação necessária para o seu desenvolvimento (SILVA; OLIVEIRA, 2005).

²Conforme Yanacopolus (2005), setenta por cento das organizações sem fins lucrativos norte-americanas apresentam orçamento anual inferior a US\$ 500 mil. As Organizações Não-Governamentais de maneira igual são muito pequenas considerando, tanto seus recursos financeiros, como o número de profissionais e de voluntários que dispõe (FALCONER, 1999).

Cabe lembrar que o termo gestor é adotado neste estudo é também utilizado por diversos autores, pesquisadores do Terceiro Setor (ALBUQUERQUE, 2006; FISCHER, R., 2003; MACHADO FILHO, 2006; RODRIGUES, 2003; SALVATORE, 2003; SILVA, 2006; VOLTOLINI, 2003), aqui ele representa a figura do administrador, gerente, ou coordenador executivo das Organizações Não-Governamentais.

Pela pesquisa bibliográfica realizada para efetivação deste trabalho, constatou-se o que vários autores (FALCONER, 1999; IOSCHPE, 1997; SADAQ; SANO, 2005) afirmaram anteriormente, sobre o caráter insipiente de informação e conhecimento sistematizado sobre o Terceiro Setor brasileiro, incluindo-se, nesse caso, a atuação dos gestores nas Organizações Não-Governamentais e o estabelecimento das suas funções.

O trabalho está estruturado em oito capítulos. O primeiro é a Introdução do trabalho em que se caracteriza a pesquisa com sua problematização, objetivos e justificativa do tema, além de indicar a opção quanto aos conceitos relativos aos termos adotados no estudo, a saber: profissionalização, colaborador, gestor e sustentabilidade.

No capítulo dois são apresentados os aspectos gerais: do Terceiro Setor, das Organizações Não-Governamentais, da responsabilidade social empresarial, alianças e parcerias com ONGs, atuação em redes e os desafios enfrentados pelas ONGs.

Já no terceiro capítulo, é abordada a gestão do Terceiro Setor no que tange à sua profissionalização, à racionalidade utilizada e às funções do gestor do Terceiro Setor.

No quarto capítulo apresenta-se a metodologia exploratória, com análise qualitativa obtida através de três etapas. Na primeira etapa, desenvolveu-se pesquisa exploratória, para aproximação do objeto de estudo, junto a uma ONG que atende crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Tal estudo possibilitou que fossem traçados os contornos da pesquisa, que colaboraram na formulação das categorias que foram utilizadas para análise das demais etapas da pesquisa visando à formulação de uma proposta de ação, acerca das funções dos gestores de Organizações Não Governamentais:

1. Estrutura administrativa da ONG;

2. A função do gestor da ONG;
3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor;
4. Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG;
5. Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs

A segunda etapa da pesquisa foi estruturada através de instrumento de coleta de dados, entrevistas em profundidade. Ou seja, entrevistas individuais realizadas, *in loco*, mediante roteiro pré-estabelecido com gestores de 05 (cinco) Organizações Não-Governamentais devidamente regularizadas e em atividade no município.

Na terceira etapa da pesquisa, foi empregado o método multicase cujo objetivo foi verificar como os gestores compreendem suas funções e analisar as organizações mediante as categorias descritas anteriormente, delineando proposta de ações, para as ONGs pesquisadas, de forma a dotá-las de estratégias e diretrizes que contribuam com a sua gestão.

No quinto capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos dados relativos à pesquisa exploratória, realizada na primeira etapa. No sexto capítulo, consta o estudo multicase resultante da análise das categorias das cinco ONGs investigadas, além da apresentação dos aspectos principais das ONGs pesquisadas dentro de cada categoria e a formulação da proposta de ação relativa às funções dos gestores.

Pretendia-se entrevistar além dos gestores das ONGs pesquisadas, os colaboradores e os voluntários, pesquisando-se a visão desses profissionais sobre as funções do gestor da entidade. Mas, devido à organização apresentar nos cargos apenas um profissional, os mesmos não podiam ser liberados de suas atividades durante a jornada de trabalho para a realização das entrevistas. Por outro lado, o fato de haver uma forte presença feminina nas ONGs, e por apresentarem uma dupla jornada de trabalho, as entrevistas não foram viabilizadas fora do horário de trabalho. O mesmo fato repetiu-se com os colaboradores estudantes.

Quanto aos voluntários, por haver uma representatividade pequena desses profissionais nas ONGs, ou até por sua inexistência, esses profissionais não foram considerados na pesquisa.

O sétimo capítulo contém a apresentação das respostas à pergunta da pesquisa e a proposição de novos estudos. E, por fim, o oitavo capítulo apresenta as referências bibliográficas que sustentaram a pesquisa tanto em sua abordagem teórica quanto na prática.

1.1. Problemática do Estudo

Autores como Lindberg (1999) e Jonsson (1995) afirmam que a literatura sobre gestão está bem desenvolvida, mas a literatura sobre gestão em organizações sem fins lucrativos precisa de mais investigação. Lindberg (1999) enfatiza a importância de uma pesquisa separada para organizações sem fins lucrativos devido às diferenças existentes entre as organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, tanto no gerenciamento de pessoas como nos relacionamentos com os *stakeholders*³.

As Organizações do Terceiro Setor, através de parceria com o Estado, têm um papel importante na gestão das políticas sociais. Essa parceria não significa substituição do Estado, mas complementação e transferência para as organizações sem fins lucrativos; de competências, até então, exclusivamente, do Estado no atendimento das demandas sociais da população e nas seqüelas da exclusão social, econômica, política e cultural (CARVALHO, D., 2002; JUNQUEIRA, 2008; VIDAL; MENEZES, 2004).

A finalidade social é a principal característica das organizações sem fins lucrativos. A não objetivação do lucro, não elimina a possibilidade de ocorrer excedente financeiro nas Organizações do Terceiro Setor. Mas elas são obrigadas a reinvestirem esse excedente de maneira integral nas próprias organizações. Ao gerarem *superávit*, as organizações sem fins lucrativos proveem sua auto-sustentabilidade. Todavia, são poucas as Organizações do Terceiro Setor (OTS's) que apresentam mecanismos de autosustentação (JUNQUEIRA, 2008).

A obtenção de recursos financeiros e materiais, assim como a sustentabilidade, compõem uma das preocupações centrais dos gestores das Organizações do Terceiro Setor, em particular, das Organizações Não-Governamentais. Para ultrapassarem as dificuldades financeiras, as OTSs têm utilizado de planos estratégicos de captação de recursos, projetos específicos, de profissionais especializados nessa área (CARVALHO, D., 2002), além da efetivação de parcerias com empresas para obtenção de financiamentos.

³ Heckert (2008) afirma que os *stakeholders* no Terceiro Setor corresponderiam a: "Além dos beneficiários e financiadores, podem ser citados, dentre outros: profissionais, voluntários, familiares dos beneficiários, governo e sociedade em geral." (HECKERT, 2008, p. 86).

Devido à crescente influência provinda das empresas, em suas atividades (CARVALHO, 1999; TENÓRIO, 1999), resultado das alianças e parcerias estabelecidas, ou mesmo, pela escassez de recursos financeiros, as ONGs começaram a agir estrategicamente, gerenciando seus recursos humanos, materiais ou financeiros, de forma a efetivarem os objetivos pelos quais foram criadas (MONTE, 2004), apesar de tal atuação não ser generalizada no universo das ONGs.

Os agentes financiadores – internacionais, o Estado e as empresas privadas - passaram a exigir das Organizações Não-Governamentais a comprovação de sua capacidade de gestão na execução de projetos sociais, assentados na qualidade; gerando, assim, a necessidade das ONGs criarem sistemas e indicadores de eficiência, eficácia e efetividade (CARVALHO, 2002).

O Banco Mundial, avaliando o desempenho das ONGs, concluiu que, além de elementos relativos à sua operacionalização “[...] em termos de eficiência, as ONGs apresentam algumas limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos.” (WILLIAMS, 1990).

Esse cenário requereu dos gestores das Organizações Não-governamentais sua profissionalização, a ausência do amadorismo, apresentando-se um desafio a ser vencido, uma vez que, conforme Salamon (2005), o preparo técnico dos gestores é eventual ou inexistente, havendo a necessidade do aprimoramento do gerenciamento das organizações para que haja a legitimação das operações.

Em contrapartida, verificou-se, através de pesquisas realizadas, que nas Organizações Não Governamentais, os treinamentos e qualificação de seu corpo funcional são realizados de maneira voluntária, por pessoas com maior experiência na área; não havendo, inclusive, a profissionalização para o desempenho de funções atreladas à Gestão de Pessoas (MOREIRA NETO; NABUCO, 1999).

Para a superação desses desafios, que podem ameaçar a existência das ONGs e sua eficiência administrativa, os gestores de ONGs precisam adotar novos instrumentos de gestão, condizentes com a realidade organizacional do Terceiro Setor, munindo seus quadros de conhecimentos, habilidades e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos organizacionais (TENÓRIO, 2006).

1.2. Proposições do Estudo

Cooper e Schindler (2003, p. 57) definem proposição como “[...] uma declaração sobre conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos caso se refiram a fenômenos observáveis.”

Diante desse quadro, as proposições que pautam este estudo são:

1) As funções dos gestores de ONGs precisam estar permeadas por habilidades administrativas, de comunicação, de interação e conhecimentos do contexto organizacional e ambiental.

2) A profissionalização dos gestores, colaboradores e voluntários das ONGs interfere na qualidade, na efetividade, eficiência e eficácia da prestação de serviços.

3) A atuação em redes, parcerias ou alianças podem colaborar na disseminação do conhecimento e na profissionalização dos gestores colaboradores e voluntários de ONGs, além de colaborarem na captação de recursos.

Neste sentido, o presente estudo buscou identificar as funções exercidas pelos gestores de ONGs e se eles têm ciência das funções que devem assumir nessa gestão. Entende-se que com a posse de tal conhecimento os gestores possam buscar sua profissionalização, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas no exercício do cargo.

Dessa forma, podendo executar suas atividades com qualidade, eficácia, eficiência, e efetividade, além de propiciarem meios e ambiente favorável para a profissionalização dos colaboradores e voluntários, visto a sua experiência, podendo impactar, favoravelmente, na prestação de serviços das Organizações Não-Governamentais.

Dessa forma, a pergunta que norteia a pesquisa é:

Quais são as funções dos gestores das ONGs e como eles podem criar um ambiente propício para a sua profissionalização, dos colaboradores e dos voluntários?

1.3. Objetivos do Estudo

Neste item, apresentam-se os objetivos da pesquisa, os quais estão dispostos em geral e específicos.

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar as funções exercidas pelos gestores de Organizações Não-Governamentais, de município do interior do Estado de São Paulo, e estabelecer uma proposta de ação que vise contribuir com a gestão dessas organizações.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Estudar as Organizações Não-Governamentais (ONGs), visando definir as funções e responsabilidades dos seus gestores;
- Verificar as ações realizadas pelos gestores das ONGs no que se refere à qualificação deles próprios, dos colaboradores e voluntários;
- Mapear junto aos gestores de ONGs, de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, se existe por parte deles e da organização algum tipo de ação que viabilize a sua profissionalização, dos colaboradores e voluntários, através de relações estabelecidas com outras organizações do primeiro, segundo e terceiro setores;
- Analisar se as relações estabelecidas com outras organizações do primeiro, segundo e terceiro setores podem possibilitar uma maior captação de recursos.
- Propor ações que proporcionem melhor desempenho administrativo para estas organizações.

1.4. Justificativas

É sabido que as organizações do Segundo Setor vivem em constante processo de mudança decorrente da competitividade acirrada em meio à globalização, às novas leis e regulamentações que requerem estratégias que culminem em uma rentabilidade maior, sem perder de vista o desenvolvimento sustentável, além da adequação as novas tecnologias, as mudanças no perfil do consumidor ou mesmo na relação com os *stakeholders* (VERGARA, 2000).

Por outro lado, mudanças organizacionais também ocorreram nas Organizações do Terceiro Setor. Uma das principais reformas ocorridas é a passagem da gestão assistencialista para a gestão por resultados (SOARES, 2009), demandando uma nova visão, cultura organizacional, formas de gestão, e postura por parte dos seus profissionais, em paralelo ao seu crescimento e a importância do setor na sociedade.

O Terceiro Setor tem uma participação econômica significativa; ocupa 7% dos trabalhadores nos países desenvolvidos, passando para 10% ao se acrescentar o trabalho voluntário. Na América Latina, as cifras correspondem a 2,2 % e 3%, respectivamente. Dados organizados por Leila Landim, Neide Beres e Regina List mostram uma participação econômica do Terceiro Setor no Brasil da ordem de 11 bilhões de dólares, com 1 milhão de colaboradores remunerados. Somando-se os voluntários que contribuem com as Organizações Não-Governamentais, temos o equivalente a 1,2 milhões de empregos de tempo integral, 2,5% do emprego total (DOWBOR, 2008).

Quanto à importância econômica, do Terceiro Setor na atualidade, Anheier (2005) afirma:

O setor não lucrativo se tornou uma economia maior e uma força social. Paralelo ao aumento na importância econômica está o maior reconhecimento das organizações não lucrativas em níveis locais, nacionais, internacionais. Pelo crescimento sobre as dúvidas de capacidade do Estado de se relacionar com os problemas de bem estar, desenvolvimento e ambientais [...] vemos as não lucrativas como um componente estratégico de um caminho entre políticas que focam 'no mercado' e aquelas que lutam por maior confiança no Estado. (ANHEIER, 2005, p. 10, tradução nossa).

Desse modo, o Terceiro Setor manifesta-se como um setor não lucrativo com gradativa importância econômica e com força social perante a deliberação dos problemas de bem estar, desenvolvimento e ambientais.

Para Landim (2003, p. 122): “[...] as organizações sem fins lucrativos e Não Governamentais aparecem como um dos atores no debate das práticas havidas como definidoras de novas relações entre a sociedade e o Estado”.

As Organizações Não-Governamentais buscam se expandir para o atendimento das demandas e aos estímulos provindos dos seus parceiros públicos e privados, gerando novos desafios aos seus gestores (SOARES, 2008).

Conforme pesquisa do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008) se constatam que no início dos anos de 1990 havia 106 mil Organizações do Terceiro Setor atuando no país, número aumentado para 338 mil em 2005. Tais organizações empregam 1,7 milhões de pessoas, sem considerar os voluntários, que são a força de trabalho mais expressiva do setor, mostrando a importância deste setor.

Apesar do crescimento e da importância das Organizações do Terceiro Setor (OTSs) na sociedade, principalmente, perante a resolução dos problemas sociais, devido sua natureza e seus fins, elas continuam como organizações difíceis de serem administradas de forma eficaz (LYONS, 1998).

A dificuldade de administrá-la está associada ao fato de não terem fins lucrativos, terem produtos e serviços de interesse social e por sua motivação ser alimentada pelos valores atrelados às suas missões (BRYSON, 1995).

Salamon e Anheier (1997) ressaltam que as dificuldades das Organizações do Terceiro Setor – incluindo-se as Organizações Não Governamentais - se elevam por enfrentarem dois desafios básicos: o da sustentabilidade e o da eficiência. O desafio da sustentabilidade está atrelado à capacidade de captação de recursos financeiros e de se auto-sustentar, já o desafio da eficiência, corresponde ao desempenho na efetivação de sua missão.

Diante desse cenário aparece um novo desafio para as Organizações do Terceiro Setor, o desenvolvimento de uma estrutura de gestão ajustada às suas especificidades, e não meramente a transposição de técnicas e modelos gerenciais implementados no Segundo Setor, pois tal procedimento pode trazer distorções no que tange à natureza da gestão demandada no âmbito social (MARTINS, 1999; MINTZBERG, 1996).

Por outro lado, as Organizações do Terceiro Setor são percebidas como organizações legítimas no estabelecimento de aliança de cooperação com empresas do setor privado e com o Estado, estabelecendo uma rede de cooperação para o alcance de objetivos comuns e sustentáveis de desenvolvimento social. Essas alianças exigem da parte das Organizações do Terceiro Setor, “[...] estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para desempenhar seu papel na realização dos resultados que inspiraram a parceria.” (FISCHER, R., 2002. p.36).

Em trabalho de pesquisa, realizado por Sadao e Sano (2005) procuraram inventariar a produção acadêmica sobre o Terceiro Setor no campo da administração de empresas. Em encontro nacional, ENANPAD, os pesquisadores afirmaram:

De fato, não foi publicado nenhum artigo no período que vai de 1990 à 1997, conforme era esperado. No período de 1994 a 2003 foram apresentados, nos ENANPAD's, um total de 3.360 artigos. Desse total, 37 trabalhos abordam diretamente a temática do Terceiro Setor. (SADAO; SANO, 2005, p. 12)

Diante da pesquisa bibliográfica realizada, verificou-se que são incipientes os estudos acadêmicos acerca das funções dos gestores das Organizações Não-Governamentais. Tal fato atrelado a importância econômica e social das Organizações Não-Governamentais na sociedade civil, enquanto, inclusive, agentes de desenvolvimento social, justifica-se a realização deste estudo visando contribuir na geração de conhecimentos específicos do Terceiro Setor.

Dessa forma, buscou-se contribuir com esse trabalho no estabelecimento de proposta de ação acerca das funções dos gestores de Organizações Não-Governamentais de município do interior do Estado de São Paulo, contribuindo para o bom gerenciamento dessas organizações sem fins lucrativos.

2. TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Este capítulo visa apresentar o Terceiro Setor no Brasil, desde o seu surgimento, em um momento histórico específico do cenário político brasileiro, suas características gerais, sua importância sócio-econômica, bem como, apresentar

especificamente as Organizações Não Governamentais, objeto desse estudo. Assim como, a importância da responsabilidade social empresarial na atualidade suas implicações para o Terceiro Setor, os desafios enfrentados pelas Organizações do Terceiro Setor, e a contribuição do Estado e do Mercado, através do estabelecimento de alianças parcerias e redes.

O Estado brasileiro procurou ter uma atuação fundamental na vida econômica e social do país. O Estado, constitucionalmente, tem por obrigação o atendimento das questões sociais concernentes à educação, saúde, transporte coletivo, energia, meio ambiente e infra-estrutura, através do estabelecimento de políticas sociais (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Mas, o quadro se altera, quando o Brasil, após período autoritário, vivencia a redemocratização do país, havendo a liberalização da economia, privatizações, descentralização política e administrativa, marcando uma situação onde o Estado, de forma crescente, retira-se da provisão de bens e serviços, possibilitando “[...] o surgimento e ascensão de *novos atores* no cenário social e político da nação.” (FISCHER, R., 2002, p. 33).

O predomínio de políticas neoliberais gerou a convergência de opiniões acerca da necessidade da integração de distintos agentes econômicos, no esforço da promoção do desenvolvimento. As necessidades e as carências populacionais ampliam-se e aprofundam-se, com tal vigor, que ultrapassam “[...] qualquer possibilidade de atendimento vindo, exclusivamente, da atuação dos órgãos governamentais ou das organizações da sociedade civil.” (FISCHER, R., 2002, p. 29).

O Estado brasileiro, na sua trajetória histórica, não pode representar o modelo nomeado nos países de economia avançada, como *Welfare State*⁴. Este modelo é caracterizado por um conjunto de políticas sociais que garantem à população o atendimento das suas necessidades básicas para manter a vida social. Conforme Fischer, R. (2002), este modelo não foi introduzido de forma plena no Brasil, devido:

⁴Conforme Offe (1972, p.482-485), o *Welfare State* é um fenômeno das sociedades capitalistas avançadas, as quais geram problemas endêmicos e necessidades não-atendidas. O *Welfare State* seria uma maneira de compensar os problemas criados por estas sociedades pelo desenvolvimento industrial (necessidade de moradia, necessidade de qualificação permanente da força de trabalho, desagregação familiar, etc.). As condições econômicas e sociais foram determinantes para a emergência de *Welfare State*.

[...] à fragilidade da economia; à precariedade da arrecadação tributária; aos critérios de elaboração do orçamento nacional; à amplitude da exclusão social; a baixa capacidade de pressão política das classes populares; à falta de sensibilidade dos técnicos que elaboram e implementam as políticas governamentais (FISCHER, R., 2002, p. 41).

A consolidação do modelo liberal de democracia, além de transformações e mudanças nos âmbitos político, social e econômico, aliadas à descentralização administrativa, e às propostas de um Estado gerenciador favorece a ampliação e o reconhecimento das Organizações do Terceiro Setor.

A essência do Terceiro Setor relaciona-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atrela a existência de um mecanismo social público, porém não estatal. Concomitante, existe um conteúdo concreto, relativo ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúne uma gama de recursos particulares em defesa de interesses coletivos.

As Organizações do Terceiro Setor não possuem fins lucrativos, são filantrópicas e podem consistir através de diferentes formas legais: autarquias, empresas de serviços assistenciais, fundações, etc. (COELHO, 2000; DRUCKER, 2006; MOTTA, 1982).

Atualmente, o Terceiro Setor envolve 12 milhões de pessoas, entre voluntários, gestores, doadores e beneficiados de Organizações do Terceiro Setor, afora 45 milhões de jovens que vislumbram como sua missão auxiliarem o Terceiro Setor. Inúmeras entidades sem fins lucrativos são, de fato, lucrativas ou atendem aos interesses dos próprios usuários, como é o caso de um clube esportivo, considerado sem fins lucrativos, mas que beneficia os seus sócios. Inúmeras escolas, universidades e hospitais foram, no passado, sem fins lucrativos, apenas no nome (KANITZ, 2010).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2008), em 2005, estavam registradas 338 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, que empregavam 1,7 milhão de pessoas em todo o País, com salários médios mensais de R\$ 1.094,44. O tempo médio de existência dessas instituições era de 12,3 anos e o Sudeste abrigava 42,4% delas. Essas instituições são, em geral, de pequeno porte, e 79,5% (268,9 mil) delas não possuem sequer um empregado formalizado.

2.1. Conceituação do Terceiro Setor

Diversos autores debatem sobre o conceito e a natureza do Terceiro Setor. Através do Quadro 1 são apresentadas as características do Terceiro Setor e suas organizações:

Caracterização do Terceiro Setor	
Autor / Identificação da citação	Características Gerais
Drucker (2006, p.XIV)	A instituição 'sem fins lucrativos' não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu 'produto' não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um <i>ser humano mudado</i> . Seu 'produto' é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.
Marçon e Escrivão Filho (2001, p.1)	Representado pela sociedade civil organizada, o terceiro setor é caracterizado por desenvolver atividades beneficentes, religiosas, sociais, culturais, de conhecimento, filantrópicas, objetivando concretizar as demandas e realizar ações para a finalidade social para a qual foram criadas. Essas organizações se mobilizam para missões como a preservação do meio ambiente, a proteção dos direitos humanos, a assistência social, defesa de minorias etc., além de articular a sociedade na defesa de seus direitos frente ao Estado, para a fiscalização das organizações públicas e privadas, e para a inserção de comunidades socialmente à margem da sociedade.
Fischer, R. (2002, p. 45)	Terceiro Setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos.
Salamon (2005, p. 90)	[...] vasta coleção de instituições e relações que existem entre o mercado e o Estado, para as quais também temos diversos nomes: Terceiro Setor, setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade, etc. Trata-se de um setor variado e complexo que engloba grandes universidades e pequenas entidades filantrópicas, cantinas de distribuição de sopa aos sem-teto e respeitáveis instituições culturais, organizações de direitos humanos e associações profissionais, entre muitas outras.
Toro (2005, p. 36)	É função do Terceiro Setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social democráticas, que convertam

	os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja, em cidadãos.
Thompson (2005, p. 41)	Numa definição simplista, diria que se trata de todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.
Fernandes (2005, p.27)	[...] o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.
Anheier (2005, p. 4, tradução nossa)	O setor não lucrativo é a soma das organizações privadas, voluntárias, não lucrativas e associações. Ele descreve um grupo de organizações e atividades próximas ao complexo institucional do governo, estado, ou setor público, e as lucrativas ou setores de negócios. Às vezes nos referimos ao 'terceiro setor', com o governo e suas agências de administração pública, sendo primeiro; e o mundo dos negócios ou comércio, sendo o segundo. Ele é o setor que tem ganho mais proeminência nos últimos anos – nos campos do bem estar, educação, desenvolvimento comunitário, relações internacionais, meio ambiente, ou artes e cultura.
Machado Filho (2006, p.102)	[...] o conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais, entidades religiosas, entidades de assistência social e benemerência e outras – diferenciando-se da lógica do Estado (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).
Kanitz (2010, p. 1)	O primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a <i>ajudar</i> nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público.

Quadro 1 – Caracterização do Terceiro Setor.

Fonte: Elaboração própria

Analisando os autores citados, podemos considerar o consenso existente entre eles sobre o fato de o Terceiro Setor ser composto por organizações privadas sem fins lucrativos, que têm propósitos **de** interesse público (ANHEIER, 2005; DRUCKER, 2006; FERNANDES, 2005; FISCHER, R., 2002; KANITZ, 2010; MACHADO FILHO, 2006; SALAMON, 2005; THOMPSON, 2005), com atuação ampla e variada (FISCHER, R., 2002; KANITZ, 2010; SALAMON, 2005;) cuja função é a inserção social, o exercício da cidadania (DRUCKER, 2006; FERNANDES, 2005; MARÇON; TORO, 2005), o auxílio nas questões sociais, na construção de formas de intervenção social democrática e na realização de ações para a finalidade social

para a qual foram originadas (KANITZ, 2010; MARÇON; TORO, 2005), através do desenvolvimento de atividades por entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais (FISCHER, R., 2002; MACHADO FILHO, 2006; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; SALAMON, 2005;). Tais instituições são distintas do Estado (Primeiro setor) e do Mercado ou setor privado (Segundo setor) (ANHEIER, 2005; KANITZ, 2010; MACHADO FILHO, 2006). Entre os conceitos apresentados, dois autores mencionam também a figura do voluntário no Terceiro Setor (FERNANDES, 2005; SALAMON, 2005).

Ressaltamos que adotaremos neste estudo o conceito apresentado por Fischer, R., (2002), considerando como parte do Terceiro Setor as organizações que não tenham fins lucrativos, cuja atuação é voltada para finalidades coletivas ou públicas, com clara atuação social.

O Terceiro Setor é amplo e diversificado, composto por Organizações Não-Governamentais (objeto deste estudo), fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais e educacionais (FISCHER, R., 2002).

Apesar de serem distintas, as Organizações do Terceiro Setor partilham determinados aspectos comuns, estabelecendo um conjunto composto por organizações que “[...] são privadas, são autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e são voltadas para o benefício público.” (SALAMON, 1999, p.17). Esses aspectos foram definidos por Salamon e Anheier (1997) como os cinco critérios que uma organização deve ter para fazer parte do Terceiro Setor.

Pode-se considerar que as organizações pertencentes ao Terceiro Setor no Brasil apresentam variedade “quanto à sua maneira de atuar na sociedade, seus valores, sua relação com o Estado e com o mercado e quanto às suas ideologias, contribuindo ainda mais para a falta de uma identidade no setor.” (MARÇON; ESCRIVAO FILHO, 2001, p.8).

Conforme Kisil (2005), geralmente são citadas as seguintes características das Organizações do Terceiro Setor:

- a) Essas organizações não têm fins lucrativos, são organizações voluntárias, por não serem organizações estatutárias provenientes do setor governamental;

- b) Elas são constituídas, total ou parcialmente, por cidadãos voluntários;
- c) O corpo técnico normalmente se atrela à organização por razões filosóficas e pelo compromisso com o desenvolvimento social;
- d) São organizações voltadas para a ação, onde a flexibilidade, a inovação, a rapidez e a proximidade às comunidades locais, são algumas de suas principais características;
- e) São intermediários da ligação do cidadão comum com entidades e organizações, que podem auxiliar na solução de problemas identificados. Dessa forma, fornecem algum tipo de serviço à comunidade, e têm que obter fundos para a efetivação de seus programas com diferentes fontes de financiamento.

Quanto à expressão Terceiro Setor, ela é uma tradução do inglês, *third sector*. Nos Estados Unidos, é utilizada em paralelo a outras duas expressões: “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*), e “setor voluntário” (*voluntary sector*) (ALBUQUERQUE, 2006).

A origem do termo Terceiro Setor, está atrelada às instituições vinculadas ao empresariado, pois foi denominada nos Estados Unidos em 1978, por John D. Rockefeller III, e trazida ao Brasil, através de um colaborador da Fundação Roberto Marinho (MONTAÑO, 2008). Este termo, porém, já surgia na literatura norte-americana antes desse episódio. Em 1972, Amitai Etzioni publicou o artigo “*The Untapped Potencial of the Third Sector*”, e em 1973, Theodore Levitt publicou o livro “*The Third Sector: new tactics for a responsive society*” (COELHO, 2000; BROWN, 2006).

Sobre a origem do termo, cabe ressaltar as considerações de Landim (2003) ao afirmar que “Terceiro Setor não é termo neutro”, salientando a sua origem:

[...] É de procedência norte-americana, contexto em que associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal, em que o ideário dominante é o da precedência da sociedade com relação ao Estado. Certamente, portanto, é expressão que aqui chega carregada de pressupostos e conotações que, antes de mais nada, complicam sua operação, sem mediações, no contexto da sociedade brasileira. (LANDIM, 2003, p. 109).

A expressão Terceiro Setor é utilizada de forma ampla, especialmente em fundações, no meio empresarial e organizações voltadas à filantropia empresarial,

ou investimento social, campo de atuação do empresariado, “através do repasse de recursos a projetos de ação social, ou cultural.” (LANDIM, 2003, p. 109).

A filantropia empresarial é marcada por uma doação, uma prática pontual, localizada e realizada de maneira discricionária, com distribuição de recursos de forma aleatória e compreendida como favor (BEGHIN, 2005). Ela recai na prática da filantropia como “[...] uma vocação para a benevolência, um ato de caridade para com o próximo.” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 26); é baseada no assistencialismo, no auxílio aos desassistidos socialmente

A construção do Terceiro Setor brasileiro deu-se, portanto, através da influência externa de “[...] Entidades internacionais e multilaterais, as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do terceiro setor em todo o mundo subdesenvolvido.” (FALCONER, 1999, p.4).

Há críticas atribuídas à conceituação do Terceiro Setor, na figura, por exemplo, de Montañó (2008), ao afirmar que há debilidade conceitual no termo Terceiro Setor,

Que conceito é esse que reúne, no mesmo espaço, organizações formais e atividades informais, voluntárias e/ou individuais; entidades de interesses político, econômico e singulares; coletividades das classes trabalhadoras e das classes capitalistas; cidadãos comuns e políticos ligados ao poder estatal? (MONTAÑO, 2008, p. 56).

Fernandes (1994) sintetiza as principais características dos três setores - Primeiro Setor (Estado), Segundo Setor (Mercado), e o Terceiro Setor (atividades sem fins lucrativos) - conforme demonstrado na Figura 1.

AGENTES		FINS	SETOR
Privados	para	privados	= mercado
Públicos	para	públicos	= Estado
Privados	para	públicos	= terceiro setor
Públicos	para	privados	= corrupção

Figura 1 - O modelo dos três setores

Fonte: Fernandes (1994, p.25)

Como se constata através da Figura 1, o Primeiro Setor é representado pelo Estado, cujo papel é o estabelecimento de políticas públicas que visem ao atendimento das reais necessidades da população. O Segundo Setor é representado pelo mercado, com seus interesses privados, onde a busca e o alcance do lucro são os objetivos principais. O Terceiro Setor, por sua vez, é formado por organizações privadas sem fins lucrativos, que produzem bens e

serviços de caráter público, porém não substituem e nem se caracterizam como governamentais. Quando os agentes públicos utilizam os recursos para fins privados, caracteriza-se a corrupção.

Montaño (2008) discorda desse recorte do social em esferas. Para o autor, esse conceito é reducionista, uma vez que isola a dinâmica de cada um deles: “Como se o ‘político’ pertencesse à esfera estatal, o ‘econômico’ ao âmbito do mercado e o ‘social’ remetesse apenas à sociedade civil.” (MONTAÑO, 2008, p.53).

Há quem afirme que a sociedade civil é o Primeiro Setor, uma vez que as organizações sociais e sem fins lucrativos surgiram antes dos Estados e das empresas (THOMPSON, 2005).

Há diversas denominações para a variedade de instituições e relações existentes entre o mercado e o Estado: Terceiro Setor, setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade, etc. (SALAMON, 2005).

Para caracterizar esse conjunto de organizações complexas e diversificadas que compõem o Terceiro Setor, foram acrescentadas outras denominações: organizações não-governamentais, economia solidária, organizações não-lucrativas, movimento alternativo, organizações voluntárias etc. Tais denominações são utilizadas em contextos distintos e com variados significados, causando confusão sobre o tema Terceiro Setor (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para Coelho (1998), esses termos se misturam, e são caracterizados por certa imprecisão terminológica que, apesar de serem comumente empregados para um mesmo objeto, podem denotar coisas diferentes, exprimindo a dificuldade de inserir toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns. Essa imprecisão observada na utilização do termo é atribuída à falta de conhecimento mínimo do seu significado entre aqueles que o empregam.

Por outro lado, há dificuldades na definição e conceituação do Terceiro Setor, devido à diversidade e à pluralidade do campo de estudo em questão, bem como pela transposição de técnicas e conceitos desenvolvidos em realidades culturais, jurídicas e históricas distintas. A expressão Terceiro Setor apresenta uma ideia de não diferenciação, unidade, consenso, apesar da realidade da sociedade civil brasileira ser plural, diversa e heterogênea (CICONELLO, 2004).

Acerca da relação contemporânea estabelecida entre o Terceiro Setor e as questões sociais, Montañó (2008) alerta para o fato que a resposta às refrações da questão social, no projeto neoliberal, deixa de ser responsabilidade exclusiva do Estado, passando para o conjunto da sociedade, da ação filantrópica de organizações e indivíduos, a responsabilidade no trato das questões sociais.

A resposta às necessidades sociais deixa de ser um *direito do cidadão*, e fica sob a égide neoliberal, sendo opção do voluntário que ajuda o próximo portador de necessidades. Salaria o autor que a não responsabilização do Estado às sequelas da questão social seria compensada “pela ampliação de sistemas privados: mercantis (empresariais, lucrativos) e filantrópico-voluntários (do chamado ‘terceiro setor’).” (MONTAÑO, 2008, p.22).

Montañó (2008) afirma ainda que o motivo de retirar do Estado a responsabilidade de intervenção na questão social é político-ideológico:

[...] retirar e esvaziar a dimensão de direito universal do cidadão quanto a políticas sociais (estatais) de qualidade; criar uma cultura de autculpa pelas mazelas que afetam a população, e de auto-ajuda e ajuda mútua para seu enfrentamento; desonerar o capital de tais responsabilidades, criando, por um lado, uma imagem de transferência de responsabilidades e, por outro, a partir da precarização e focalização (não universalização) da ação social estatal e do ‘terceiro setor’, uma nova e abundante demanda lucrativa para o setor empresarial. (MONTAÑO, 2008, p. 23).

Ser Terceiro Setor é opor-se ao paternalismo do Estado e ao individualismo social, integrando a sociedade civil, capacitando o indivíduo, o cidadão, tornando-o ativo diante das desigualdades (CAMARGO et al. , 2001).

Para uma compreensão mais ampla do Terceiro Setor, trata-se, a seguir, a caracterização geral das Organizações do Terceiro Setor.

2.2. Caracterização Geral das Organizações do Terceiro Setor

Landim (1993) sintetizou as principais características das Organizações do Terceiro Setor, em pesquisa pioneira realizada em 1993, através da seguinte afirmação:

Elas são incontáveis, espalhadas pelos quatro cantos do planeta, existindo nos mais diferentes contextos nacionais. Atuam em campos variados, como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base... Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São

mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria, são pequenas, embora frequentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos do governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos. (LANDIM, 1993, p.5).

Apesar da diversidade existente entre as Organizações do Terceiro Setor, Brown (2006) considera que as Organizações do Terceiro Setor apresentam como ponto comum, fundamental e específico, o associativismo, além da autogestão, os fins públicos e/ou coletivos, a ação voluntária e os objetivos sociais

Constata-se que o universo do Terceiro Setor é de grande amplitude e distinto. Rodrigues (1998) agrupou as Organizações do Terceiro Setor em categorias, demonstradas através do Quadro 2, apresentando as principais características de cada uma delas, assim auxiliando na compreensão desse setor:

Categorias	Principais Características
1. Associações	Organizações fundamentadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para executarem atividades comuns ou preservarem interesses comuns ou mútuos. Podem compor-se de atividades recreativas, esportivas, artísticas, culturais, profissionais e comunitárias.
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações dirigidas para seus clientes na promoção de assistência social e de serviços sociais nas áreas de educação e saúde. O que distingue essas organizações são seus valores inerentes de boa vontade, serviço à comunidade e altruísmo.
3. Organizações Não Governamentais (ONGs)	São comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e a transformação social. Sua distinção está em serem direcionadas para objetivos externos aos membros que as compõem. Diferenciam-se das organizações filantrópicas por renunciarem o caráter caritativo da sua ação, por compartilharem da ideia de construção da igualdade, da autonomia e participação dos grupos populares.
4. Fundações privadas	Tomam parte de uma categoria de conotação essencialmente jurídica. É possível a criação de uma fundação através do Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, mediante uma escritura ou testamento, destina bens livres, determinando o fim a ser atingido.
5. Organizações Sociais (OS)	Correspondem a um modelo de organização pública não-estatal, direcionada a receber atividades publicizáveis mediante a qualificação específica. É um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade.

Quadro 2 - Categorias principais presentes no Terceiro Setor no Brasil.

Fonte: Rodrigues (1998).

Por outro lado, os autores Muraro e Lima (2003) dividem o Terceiro Setor em quatro categorias: “Associações, Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, Organizações Não-Governamentais e Fundações Privadas.” (MURARO; LIMA, 2003, p. 82-83).

Muraro e Lima (2003) compreendem as *Associações* como representando organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. Entendimento semelhante ao apresentado por Rodrigues (1998). As finalidades das associações são morais, religiosas, literárias ou filantrópicas. Congregam pessoas que partilham serviços, atividades, e conhecimentos, a favor de um mesmo ideal, objetivando determinado fim, econômico ou não, com ou sem capital e sem finalidade lucrativa (CAMARGOS, 2008). A quantidade de associações está se elevando no Brasil, em consequência de problemas sociais existentes nos estados, cidades e, principalmente, nos bairros. (MURARO; LIMA, 2003).

Para Muraro e Lima (2003), as *Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade*, são organizações direcionadas à filantropia, composta por abrigos, hospitais, creches, orfanatos, prestação de serviços sociais na área da saúde, promoção social e educação. Seus valores estão assentados na boa vontade, solidariedade, espírito fraterno e serviço à comunidade (RODRIGUES, 1998).

No que tange às *Organizações não Governamentais (ONGs)*, elas tiveram crescimento representativo na década de 1970, quando 68% surgiram naquele contexto (MURARO; LIMA, 2003). As ONGs se diferenciam das organizações filantrópicas por não praticarem a caridade, por lutarem pelo direito e igualdade social, comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e a transformação social (RODRIGUES, 1998).

As ONGs se distinguem das Associações, por serem focadas nos “terceiros”, não procurando os objetivos comuns destas. Sua diretoria não recebe qualquer remuneração. Quando uma ONG deixa de atuar, seus bens são revertidos para outra organização do mesmo gênero, praticando assim, o conceito de entidade sem fins lucrativos no seu cotidiano (MURARO; LIMA, 2003).

Cabe salientar que o termo ONG não constitui figura jurídica na legislação brasileira, apesar de ser uma expressão amplamente utilizada para nomear uma associação civil ou fundação (ABONG, 2007). Juridicamente, na legislação vigente, existem apenas duas formas de instituições no Terceiro Setor: as associações e as fundações. Conforme salientado anteriormente, haverá um item específico sobre as ONGs, por serem tema de interesse deste estudo.

As *Fundações privadas*, no entendimento de Muraro e Lima (2003) compreendem uma categoria de conotação essencialmente jurídica. Sua criação se dá segundo o Código Civil, pelo instituidor, mediante escritura ou testamento – aspectos também apontados por Rodrigues (1998) e Camargos (2008). São várias as fundações formadas por pequenas, médias e grandes empresas. São exemplos: Ayrton Senna, Bradesco, Getúlio Vargas, Orsa, Roberto Marinho, Abrinq, dentre outras. Constituem finalidades das Fundações: beneficência assistencial, incluindo a religiosa; beneficência dirigida ao ensino em todos os níveis, além da cultura, pesquisa e congêneres (CAMARGOS, 2008).

Verifica-se que Muraro e Lima (2003) não incluem em sua classificação as *Organizações Sociais* citadas por Rodrigues (1998) e Camargos (2008). Acerca das Organizações Sociais, vale lembrar que sua criação está prevista na Lei nº 9.637/98. Segundo o artigo 1º desta Lei, essas organizações são qualificadas como pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (CAMARGOS, 2008). A Organização Social é, na realidade, um título conferido pelo Poder Público, com quem estabelece uma espécie de parceria.

O intento do legislador, ao criar as Organizações Sociais, foi de constituir uma maneira inovadora para a sociedade participar na gestão pública, conferindo-lhe o direito de participar na administração de bens e equipamentos e pessoal do Estado, bem como o de receber recursos financeiros (CAMARGOS, 2008).

Além da criação da Organização Social, o Poder Público também estabeleceu outra qualificação, através da Lei nº 9.790/99, às pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que compõem o Terceiro Setor. Trata-se do instituto da OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (CAMARGOS, 2008).

O título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) possibilita à organização a união ao Poder Público Federal, Estadual ou distrital, através do termo parceria (vínculo de cooperação entre as partes), objetivando a realização da prestação de serviços e atividade de interesse social (CAMARGOS, 2008).

Conforme a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - Abong (2007) o termo parceria privilegiou o repasse de recursos públicos para associações e fundações com a finalidade de prestação de serviços, ou seja, “a lei reforçou uma concepção de sociedade civil organizada instrumentalmente para os fins do Estado, na execução das políticas públicas.” (ABONG, 2007, p.18).

Na época em que ocorreu a aprovação do projeto de lei da OSCIP, pelo Congresso Nacional, houve grande repercussão nos meios de comunicação, exaltando o Terceiro Setor em detrimento da ineficiência do poder público, da parceria das organizações da sociedade civil com o Estado, enfatizando não a caridade e benemerência do Terceiro Setor, mas a sua eficiência e profissionalismo (ABONG, 2007).

Conforme abordado anteriormente, as Organizações Não-Governamentais são objeto deste estudo à medida que foram analisadas as funções dos gestores nessas organizações sem fins lucrativos. Assim sendo, apresenta-se a seguir um detalhamento desse universo.

2.2.1. As Organizações Não-Governamentais (as ONGs)

Landim (1993) afirma que o termo ONG é importado, adaptando-se ao contexto nacional brasileiro, enquanto categoria socialmente construída na sociedade brasileira. A sigla ONG advém da locução *Non-Governmental Organizations* (NGO), aparece pela primeira vez na documentação das Nações Unidas, no final da década de 40, referindo a um universo amplo e pouco determinado. Em 1945, na Ata de Constituição das Nações Unidas, mencionam-se as Organizações Não Governamentais com as quais seriam estabelecidas consultorias com o Conselho Econômico e Social da ONU (NAÇÕES UNIDAS, 1977, p.1).

Quanto à definição do termo, Camargo *et al.* (2001) refere-se a ONG como um agrupamento de pessoas organizadas sob a forma de instituição da sociedade civil que professa ser sem fins lucrativos, cujo objetivo é lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las. Por outro lado, Tenório (2004) identifica as ONGs como organizações sem fins lucrativos, “[...] autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado.” (TENÓRIO, 2004, p.11).

Matos (2005) ressalta que o termo ONG não possui um sentido homogêneo, sendo uma categoria instável, apresentando dificuldades em realizar análises sobre si. A autora ressalta ainda o entendimento diverso sobre a função das ONGs na sociedade civil:

[...] para alguns, ONGs são motores de transformação social, uma nova forma de fazer política; para outros, um campo propício às ações do neoliberalismo, que busca repassar suas responsabilidades sociais para o campo da sociedade civil. (MATOS, 2005, p.29).

O papel das ONGs seria o de agentes que trabalham juntos com o governo, “para lidar com tarefas específicas nas bases de alguns critérios comuns.” (BRETT, 1993, p.7, tradução nossa).

Brett (1993) salienta sobre a existência de similaridades e diferenças entre os setores (Estado, Mercado e o Terceiro Setor):

Similaridades significativas existem entre os três tipos de organização, os quais nos capacitam a aplicar teorias desenvolvidas através de um papel total; mas reais diferenças na filosofia e prática ainda permanecem entre eles, e isso possibilita, para cada um, resolver tipos particulares de problemas mais eficientemente do que outros. (BRETT, 1993, p.7, tradução nossa).

A História das ONGs, no Brasil, remonta às décadas de 70 e 80, quando surgiram instituições privadas sem fins lucrativos, geralmente, atreladas à Igreja Católica e suas pastorais sociais, com presença na assessoria e apoio aos movimentos sociais (de produtores rurais, de jovens, associações de moradores, sindicais, etc.).

A conjuntura era assinalada pela ação contrária à ditadura militar, pela Teoria da Dependência e pela Teologia da Libertação. Período marcado pela exclusão social e ausência de liberdades democráticas, momento em que essas organizações propiciavam educação popular aos militantes dos movimentos sindicais e sociais, além de assessoria política a esses movimentos, objetivando uma atuação assentada na autonomia e na crítica.

No final dos anos 80 e início dos anos 90, variadas organizações de educação popular e assessoria passam a refletir sobre seu papel na sociedade, abraçando a denominação “Organizações Não-Governamentais” (VIDAL; MENEZES, 2004). Essas organizações ganham “relevância pelo seu papel nos movimentos sociais que implicam a criação de identidades e sujeitos coletivos.” (LANDIM, 2003, p.121).

Landim (2003) enfatiza como ocorreu o reconhecimento e a visibilidade das ONGs:

[...] o reconhecimento e a visibilidade desse nome ‘ONG’ não se deu da noite para o dia, mas se produziu no decorrer da década de 80, a partir de todo um investimento na afirmação de uma identidade comum e na produção de concepções, práticas e instancias específicas de legitimidade por parte de um conjunto de agentes e organizações preexistentes, nascidas no pós-64 e voltadas para uma atuação politizada, nas bases da sociedade. (LANDIM, 2003, p.106).

Verificamos, portanto, que as ONGs nasceram no bojo de um contexto social e histórico específico, ocorrendo sob a influência de duas correntes; a primeira, da retração do Estado e da expansão do mercado, e a segunda, pela abertura de um espaço público para a ampliação da cidadania, que repercute no desenvolvimento e fortalecimento da sociedade civil brasileira (GOHN, 2005). Matos (2005) analisa o cenário da constituição das ONGs, afirmando que “a criação e a expansão das ONGs devem ser vistas como um fenômeno social e histórico.” (MATOS, 2005, p.29).

Gradativamente, as ONGs conquistam espaço no cenário brasileiro, tornam-se uma alternativa cidadã à gestão das políticas sociais, quando o Estado transfere algumas de suas competências para as organizações da sociedade civil, que assumindo em parceria e de forma complementar as ações sociais, possibilitam melhores condições de vida à população (VIDAL; MENEZES, 2004).

As ONGs passam a ser consideradas mais flexíveis em relação às burocracias estatais, apresentando competências para agirem em áreas de trabalhos complexos e distintos, reduto de voluntários ou de pessoas motivadas por princípios humanitários. Assim, as Organizações Não-Governamentais ficaram bastante conhecidas, a partir de 1980, por seu papel no combate à pobreza, pelo desenvolvimento econômico do chamado terceiro mundo, por sua atuação em movimentos por direitos humanos, entre outras ações (RODRIGUES, 2004).

As Organizações Não-Governamentais auxiliaram para que vastas redes

sociais, criadas ao redor de instituições, como a Igreja Católica, partidos oficiais e clandestinos, grupo de intelectuais, além de grande parcela de ONGs, fossem o fundamento para o aparecimento de variadas organizações sem fins lucrativos, determinadas em restaurar a democracia e influenciando as pessoas para se sentirem sujeitos de suas ações, assumindo postura questionadora perante a política (TEIXEIRA, 2003, p.39).

As Organizações Não-Governamentais receberam diversas nomenclaturas, parcerias inter-setoriais, organizações de desenvolvimento transnacional, grupos de pressão, movimentos sociais ou organizações baseadas em comunidades e organizações não governamentais (COOPERRIDER; PASMORE, 1991, tradução nossa).

Cooperrider e Pasmore (1991) designaram como características das ONGs: servir de agente de mudança na criação de um mundo sustentável e saudável; ter revelado e movimentado arranjos sócio-organizacionais inovadores; sustentar valores no sentido de promover maneiras de ação social igualitária e focadas nas pessoas; marcar presença em dois ou mais países, com identidade local e nacional.

É representativo o número de Organizações Não Governamentais no Brasil. Segundo Abong (2007) “[...] elas ultrapassam o universo de 275 mil organizações de toda a sorte; de entidades defensoras de direitos a organizações da filantropia privada, passando por organizações corporativas e religiosas.” (ABONG, 2007, p.6).

Oppenheim (2009) salienta que a proliferação de ONGs demandou muita atenção da mídia, da academia e do público em geral, inclusive, gerando críticas a essas instituições, mudando a visão das pessoas acerca do papel delas na sociedade.

[...] Desde os anos 90 as ONGs começaram a ser consideradas [...] de uma maneira mais realista: não se espera que elas sejam ‘uma varinha mágica’ para a redução da pobreza (HULME; EDWARDS, 1997). Existe também uma séria preocupação sobre sua eficiência, eficácia, transparência (FOWLER, 1997). Contudo, as ONGs continuam a ter um papel chave no desenvolvimento e suas posições permanecem fortes (LEWIS; OPUKU-MENSAH, 2006).

Atualmente, as ONGs estão cada vez mais ativas, conquistando efetivamente um espaço significativo na sociedade, atuando em setores distintos, desempenhando tarefas que, tradicionalmente, eram funções do Governo e do

mercado, ou seja, do primeiro e do segundo setor respectivamente (OLIVEIRA JUNIOR; FERRAZ, 2007). Porém cabe salientar que o papel das ONGs deve ser de parceira com os primeiros e segundo setores.

Complementando esta visão sobre os serviços prestados pelas ONGs na atualidade Oppenheim (2009) destaca que elas providenciam diversos serviços:

Atualmente, as ONGs providenciam serviços em educação não formal, saúde da comunidade, assistência jurídica, tecnologias agrícolas, organização da comunidade, crescimento da consciência pública, política pública de informação e advocacia, micro-empresas urbanas, educação sobre AIDS, entre outros. (OPPENHEIM, 2009, p. 11, tradução nossa).

Nas duas últimas décadas do século XX, as ONGs tiveram enorme crescimento em receita, volume de trabalho e exibição na mídia. Tal crescimento deve-se a fatores sociopolíticos, socioeconômicos e sociodemográficos (RODRIGUES, 2004). Verifica-se que o crescimento foi seguido por modificações em seus modelos de gestão, especialmente nas estruturas organizacional e de governança.

Mais recentemente, as ONGs passaram a operar entre as instituições estatais e parcelas da sociedade civil, empenhadas em transformações sociais, por um lado, e em atender às necessidades sociais das populações locais, de outro. Herbert de Souza, o Betinho, nos anos 90, representou, no Brasil, essa força emergente; com capacidade para congregar forças da sociedade ao redor de projetos formulados no “ativismo civil e na ação cidadã das corporações.” (OLIVEIRA JUNIOR; FERRAZ, 2007, p.3).

Visando situar a evolução do Terceiro Setor, no Brasil, é apresentada a seguir breve contextualização histórica contendo, desde a origem filantrópica das organizações sem fins lucrativos, até o surgimento de programas de Responsabilidade Social Empresarial, onde as empresas iniciam seu engajamento social através de ações pontuais.

2.3. Breve Contextualização Histórica do Terceiro Setor no Brasil

A filantropia está na origem da atuação do Terceiro Setor. Etimologicamente a filantropia, palavra originária do grego, é composta por dois radicais: *philos* significa amor e *antropos* homem, denotando amor do homem pelo

ser humano, amor pela humanidade (BEGHIN, 2005). A filantropia, conforme a autora, não intervém nos interesses econômicos e não faz oposição ao Estado. Diferente disso, protege o Estado de uma dívida frente os pobres. Busca desenvolver laços sociais, da solidariedade social, do dever moral da sociedade, dissolvendo a oposição entre individual e coletivo, privado e público.

A origem da filantropia, no Brasil, está atrelada à Igreja católica, remetendo à chegada da Irmandade da Misericórdia e à implantação das primeiras Santas Casas, as quais foram criadas com preocupações caritativas e beneficentes. Desde a metade do século XVI, são mantidos hospitais abertos à população para atendimento aos desamparados, aqueles que não têm condições de trabalhar - órfãos, idosos, doentes ou inválidos. Dessa forma, a Igreja católica atrela à filantropia o sentido da caridade.

À medida que o Estado brasileiro foi se estruturando, priorizou o financiamento de instituições religiosas, através de repasse de recursos, subvenções, subsídios, isenções e imunidades. Assim, instituições de fundo religioso se fortaleceram, através de práticas de tutela, de favor e benesse. “A história da filantropia no Brasil está intimamente associada à do clientelismo. Ambos marcam profundamente a estrutura social e política do país.” (BEGHIN, 2005, p. 48).

Por mais de três séculos, a filantropia foi efetuada no Brasil, assentada na prática assistencialista, na caridade cristã. Ricos filantropos mantinham os educandários, as santas casas, os hospitais, os asilos, e outras organizações, fundadas a partir do século XVIII.

Apenas no final do século XIX e início do XX, as instituições de assistência e amparo à população carente modificam sua organização e administração, não sendo orientadas essencialmente por princípios da filantropia e da caridade cristã (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). Essas transformações tiveram elevada influência na formulação das organizações sociais e na sua relação com o Estado e o governo (ALBUQUERQUE, 2006).

Naquele período, a atuação na área social é intensificada pelo Estado, principalmente nas áreas urbanas, nas questões de higiene, de saúde e de educação. Aumenta a interferência do Estado na gestão administrativa e no financiamento das organizações assistenciais e filantrópicas. Especialmente a partir de 1910, as instituições assistenciais começam a depender economicamente do

Estado, que passou a requerer prestação de contas delas (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Entretanto, nas décadas de 1920 e 1930, a industrialização e a urbanização se intensificaram, mudando o panorama brasileiro. O número de operários cresce, assim como as cidades e os problemas sociais. Aumenta a quantidade de organizações sem fins lucrativos que, vinculadas ao Estado, procuram soluções para os problemas crescentes de exclusão social e pobreza (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). Na época, nascem os sindicatos, as associações profissionais, as federações e confederações, que atrelavam ao setor privado as práticas de assistência para operários, imigrantes, empregados do comércio, de serviços e funcionários públicos.

A década de 1930 marca um período de difusão da ação do Estado, que busca estabelecer vínculo com sindicatos e organizações previdenciárias. As organizações privadas sem fins lucrativos se expandem nas áreas de saúde, educação, assistência e lazer. A aliança entre Estado e Igreja católica mantém as características do corporativismo e do clientelismo (MATOS, 2005).

Justamente no período identificado como do Estado Novo (1937-1945), alguns autores definem o surgimento no Brasil do *Welfare State* (estado de bem-estar social), através das intervenções do Estado mediante propostas do então presidente, Getúlio Vargas. Como ocorreu em outros países, com características econômicas similares, o *Welfare State* acontece como proposta de cunho político conservador e autoritário.

De acordo com Draibe (1989) são características habituais das definições de *Welfare State*:

[...] a tendência do Estado de modificar o livre funcionamento do mercado; o princípio de substituição do rendimento em caso de perda temporária ou definitiva da capacidade de obtê-lo, para a prevenção dos riscos próprios inerentes à economia de mercado (velhice, doenças, maternidade, desemprego); a garantia, mesmo para os excluídos do mercado de trabalho, de uma renda mínima a um nível considerado suficiente para a satisfação das necessidades sociais e culturais essenciais. (DRAIBE, 1989, p. 18).

O *Welfare State* nasce, no Brasil, a partir de decisões autárquicas e com caráter essencialmente político: “regular aspectos relativos à organização dos trabalhadores assalariados dos setores modernos da economia e da burocracia.” (MEDEIROS, 2001, p.08). É a partir de 1930 que este estado de bem estar social se mostra claro, tendo políticas sociais de caráter conservador. Há, nesse período, um

ideal de sociedade harmônica na qual os antagonismos entre classes eram vistos como prejudiciais ao bem-comum, representado pelo Estado. Dessa forma, uma característica do surgimento do *Welfare State* brasileiro é o autoritarismo, visível na repressão aos movimentos de trabalhadores.

O Brasil vivenciou, no decorrer de sua história, a alternância de governos autoritários e democráticos. A partir de 1930, houve sinais característicos no desenvolvimento de um Estado interventor nas atividades econômicas. Esta tendência ficou mais forte a partir da segunda metade da década de 60, quando da instalação do regime autoritário pelos militares brasileiros, gerando um modelo de administração centralizador, aprovado pela elite econômica (FISCHER, R., 2002).

Em 1945, chega ao fim a ditadura do *Estado Novo*, de Getúlio Vargas, devido pressão das forças políticas da oposição, sendo substituída por um regime democrático. Ianni (1985) caracteriza esse período como “ditadura populista”.

[...] Nos anos de 1937-45 Vargas instalou uma ditadura de tipo populista, sob a denominação de *Estado Novo*, com elementos de inspiração corporativa. Nesse período, outorgou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) [em 1943], formalizando as relações de trabalho nos setores secundários e terciário. Por meio do salário mínimo, as férias remuneradas, o aviso prévio, a proteção à maternidade e outros dispositivos, formalizaram-se os direitos e deveres dos trabalhadores. (IANNI, 1985, p.77-78).

Nas décadas de 1960 e 1970, aumentam, na Europa Ocidental, ONGs voltadas à promoção de projetos de desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo, com a elaboração de programas de cooperação internacional voltados ao desenvolvimento, estimulados pela ONU. Dessa maneira, as ONGs européias assentaram parcerias em diversos países, promovendo o surgimento de ONGs no hemisfério sul (ALBUQUERQUE, 2006).

Durante os anos 1960 e 1970, a América Latina vivenciava época de ditadura militar, a qual resultou, segundo Albuquerque (2006), dentre outros efeitos, na diminuição da participação civil no Estado e nas empresas. A impossibilidade do diálogo com esses setores repercutiu na atuação, em âmbito local, dos movimentos associativos latino-americanos, voltando-se para as comunidades. É justamente “no pós-64, no decorrer do período de autoritarismo, que se consolida o arcabouço político-institucional das políticas sociais brasileiras.” (SOARES, 2001, p. 209).

Na década de 1970, devido às transformações acontecidas no âmbito mundial, ocorreu uma modificação e elevação da importância dessas organizações

no interior da sociedade. Esse fenômeno originou o chamado Terceiro Setor (MOURA; FERNANDES, 2009).

Nesse período, as ONGs representavam formas de ação política que resistiam ao autoritarismo, tendo como objetivo a manutenção de espaços de ação cidadã, a defesa de valores democráticos e o favorecimento da participação dos excluídos, através de uma forte identificação com os setores populares. Possuíam uma vinculação com os movimentos sociais emergentes, como os de direitos humanos, ecologia, da mulher, associações de bairros, etc. (THOMPSON, 2005).

No final da década de setenta, a deterioração da economia do país, aliada ao aparecimento de reações políticas dos sujeitos sociais de variadas procedências, incentivados pelo término do regime militar, favoreceu para o redesenho do Estado. (FISCHER, R., 2002).

No término dos anos 70, há a demonstração do esgotamento da intervenção social estatal, nos aspectos social, financeiro e organizacional, que conduz a década posterior a uma série de tentativas de reestruturação (SOARES, 2001).

Entre 1979 e 1984, no mandato do presidente João Figueiredo, o processo de abertura tornou-se mais intenso. O povo brasileiro volta a escolher diretamente seus representantes para o Legislativo e o Executivo e, em 1988, ocorre a promulgação da Constituição Federal, denominada de Constituição-Cidadã (FISCHER, R., 2002).

Com a Constituição de 1988, consagra-se o novo pacto social, resposta das lutas geradas no período pós-ditatorial, quando uma base social mobilizada e organizada convive com uma larga cúpula política e econômica com inclinações democráticas. Então aparecem, próximos aos chamados novos movimentos sociais, novos partidos políticos trabalhistas de massas, sindicatos operários, entre outros (MONTAÑO, 2008).

Em 1990 é eleito o presidente Fernando Collor, com um discurso de defesa dos “descamisados”. Na década de noventa, na sua primeira metade, alcança-se com o *Plano Real*, certa estabilidade econômica. Ocorre um projeto de Reforma Administrativa, impactando na diminuição no quadro do funcionalismo público e na redefinição das atribuições estatais. Tal reforma prevê um Estado cujo papel principal é o de regulador e propõe novas figuras institucionais, como as

organizações sociais, para efetivar ações, até aquele momento, realizadas de maneira direta pelo Estado (FISCHER, R., 2002).

Os anos 90 representam o contexto do desenvolvimento mais explícito da hegemonia neoliberal, distintos da década de 80, marcados por um pacto social entre os variados setores democráticos (MONTAÑO, 2008). Esses anos foram marcados por manifestações e esforços de setores progressistas da sociedade na regulamentação e implementação dos direitos sociais assegurados na Constituição. Foram regulamentadas as áreas da criança e do adolescente, da saúde, da seguridade social, da educação, da assistência social, e da previdência social, resultado de debates entre diversos atores representantes dos segmentos sociais envolvidos (CARVALHO, 2002).

Em 1993, o então presidente Itamar Franco, anuncia um Plano Nacional de Combate à Fome e à Miséria. O presidente Fernando Henrique Cardoso, nos seus dois mandatos – 1995 a 2002 – realiza estratégias de combate à pobreza: a Comunidade Solidária e o Projeto Alvorada. Por outro lado, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, lança, em 2003, o Programa Fome Zero (BEGHIN, 2005).

Portanto há vinte anos existem políticas governamentais asseveradas como de combate à fome, à pobreza e à miséria, apesar do quadro social permanecer gritante. Há o desemprego, o aumento da criminalidade, da violência, da desigualdade, tornando a pobreza uma ameaça as elites brasileiras.

Analisando este cenário, Beghin (2005) afirma:

Frente a esse 'desequilíbrio social', respostas vêm sendo construídas pela ideologia neoliberal. Essas novas formas de participação surgem na esteira da reestruturação produtiva global e na crítica cada vez mais generalizada da falência do Estado em cumprir sua responsabilidade social; elas vêm conquistando espaço e promovendo uma verdadeira operação que busca desmanchar os direitos da cidadania social. (BEGHIN, 2005, p.25-26).

Diante desse cenário, o Estado não monopoliza, nem concretiza o interesse público. Dessa forma, é necessária a transferência da prestação de serviços sociais para o setor público não-estatal, conhecido como Terceiro Setor, setor não governamental ou setor sem fins lucrativos. As políticas sociais são transferidas para o mercado e/ou colocadas na sociedade civil através do processo de municipalização e das parcerias com as Organizações do Terceiro Setor (CÉSAR, 2008).

A complexidade e a contradição do processo de globalização favoreceram o surgimento de programas de responsabilidade social empresarial,

uma vez que a exclusão social limitava o desenvolvimento sustentado (FISCHER, R., 2002).

As empresas iniciam seu engajamento social através de ações pontuais e gradativamente, ao ampliarem a noção dos benefícios provindos de sua atuação socialmente responsável e ao serem mais exigidas por seus *stakeholders* aumentam seu engajamento social (MIRVIS, 2006). Por não terem como atividade fim ações de cunho social, algumas empresas efetivam parceiras com Organizações do Terceiro Setor para a efetivação de projetos sociais

Dessa forma, faz-se necessária maior compreensão sobre o significado, importância e o desdobramento da Responsabilidade Social Empresarial no ambiente interno e externo da organização, e os retornos tangíveis e intangíveis alcançados com tal prática

2.4. Responsabilidade Social Empresarial

No mundo globalizado, onde há o predomínio de novas tecnologias da produção, da comunicação e da informação, há rapidez na difusão de novos conceitos e costumes, nesse cenário a responsabilidade social assume papel de destaque (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Atualmente as empresas, para se manterem competitivas no mercado, necessitam gerir suas unidades com responsabilidade social, incluindo padrões de qualidade total, primar pela segurança de seus clientes, dos seus consumidores, colaboradores, eliminar práticas que causem impactos nocivos ao meio ambiente e ter respeito pela comunidade em torno (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Um dos efeitos da economia global é a adoção de padrões éticos e morais mais rigorosos, devido à necessidade organizacional para manutenção de imagem favorável perante o público ou pelas demandas do público, para que todas as organizações ajam de acordo com os padrões esperados (ASHLEY et al., 2005).

Responsabilidade social é uma preocupação que se tornou um diferencial necessário para as organizações serem mais produtivas e, ao mesmo tempo, garantirem sua viabilidade e o respeito do público (ASHLEY et al., 2005).

As pessoas estão mais conscientes de seus direitos e deveres, menos tolerantes perante práticas abusivas e antiéticas. Dessa forma, empresas que adotam comportamento socialmente questionável, intencionalmente ou não, podem ter a imagem e reputação corporativa, comprometidas perante os *stakeholders*, afetando sua sobrevivência no mercado. Machado Filho (2006) afirma que empresas não socialmente responsáveis e antiéticas correm o risco de não se manterem no mercado devido aos danos causados a sua imagem.

[...] atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à sua imagem, comprometendo a sua própria sobrevivência, como em alguns eventos ligados a espoliação ambiental, exposição a riscos da comunidade circunvizinha, práticas lesivas aos funcionários, para citar alguns exemplos. Já as práticas sociais positivas podem obter o efeito contrário, chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e governo de maneira positiva. (MACHADO FILHO, 2006, p.16).

A responsabilidade social está relacionada à governança corporativa e à gestão empresarial em contextos cada vez mais difíceis, onde as questões ambientais e sociais são valorizadas para a obtenção do êxito e a sobrevivência dos negócios, em paralelo à globalização dos mercados, que, por um lado, aumenta as possibilidades de intercâmbio internacional, e, por outro, estabelece barreiras e desafios éticos, culturais, políticos e comerciais (TACHIZAWA, 2007).

Karkotli e Aragão (2004) salientam que empresas, ao assumirem condutas éticas e práticas de responsabilidade social, podem desenvolver ações junto ao seu público interno, tais como:

[...] adoção de elevados padrões de condutas pessoais para com acionistas, executivos e colaboradores; remuneração justa, valorização de talentos e do esforço individual dos profissionais; participação nos resultados; incentivo ao desenvolvimento pessoal; qualidade de vida; comunicação transparente, honestidade, cooperação, utilização adequada dos recursos necessários à produção, entre outros. Tais condutas, que devem permear toda a organização o tempo todo, da alta administração às menores unidades produtivas, acabam por se projetarem para fora da organização. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 39).

As empresas privadas desempenham um papel social e responsabilidades importantes na sociedade – econômicas sociais e ecológicas. Sua preocupação não pode restringir-se apenas à obtenção de resultados financeiros favoráveis. Elas necessitam, também, buscar o bem comum da sociedade na qual estão inseridas (LEISINGER; SCHMITT, 2001).

O retorno para as empresas da sua atuação social é ressaltado por Melo Neto e Froes (1999): “Uma empresa-cidadã, que é reconhecida pela excelência da

sua atuação na área social, ganha a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores.” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 100).

A responsabilidade social teve início com prática de ações filantrópicas, quando empresários bem sucedidos decidiram devolver à sociedade parte dos lucros que obtiveram em suas organizações. A filantropia desenvolve-se através de atitudes e ações individuais as quais são baseadas no assistencialismo e na prática da caridade “no auxílio aos pobres, aos desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos.” (MELO NETO; FROES, 2004, p.27).

Os objetivos e as naturezas da filantropia e da responsabilidade social são distintos. A responsabilidade social pode ser entendida como a opção dos empresários, conscientemente tomada, de investir estrategicamente no campo social. Difere da filantropia, pois esta representa um tipo de investimento social por parte dos empresários, associado à caridade, ao paternalismo ou ao puro assistencialismo (MATOS et al., 2008).

Por outro lado, a responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico social, institucional, tributário-fiscal. A filantropia, por sua vez, é somente um tipo de ação dentro do cenário da responsabilidade social. Alguns especialistas, inclusive a veem como um estágio de pré-responsabilidade social (MELO NETO; FROES, 2004).

Há dificuldade de definir a responsabilidade social empresarial devido à amplitude do tema, por ser um conceito recente, uma nova área de conhecimento do mundo empresarial. Segundo Fischer, R. (2002) a atuação social das organizações é ampla e variada, dificultando a identificação de padrões que possibilitem uma definição abrangente. Tal aspecto é reforçado na afirmação de Thomas e Nowak (2006):

[...] Existe um infinito número de definições de responsabilidade social corporativa variando da simplista a complexa, e uma média de termos associados e ideias incluindo “sustentabilidade corporativa, cidadania corporativa, investimento social corporativo, e a *triple bottom line*, investimento de responsabilidade social, negócios de sustentabilidade e governança corporativa”. [...] alguns pesquisadores distorcem a definição de responsabilidade social corporativa e o conceito se torna muito vazio, sem significado conceitual e irreconhecível. (THOMAS; NOWAK, 2006, p.3, tradução nossa).

Apresentamos através do Quadro 3 - Definições de Responsabilidade Social Empresarial:

Autor	Ano	Definições de Responsabilidade Social Empresarial
Preston e Post	1975	A ampliação do papel empresarial além dos seus objetivos econômicos.
Melo Neto e Froes	2001	A responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem.
Camargo et al.	2001	Responsabilidade social – conceito adotado para organizações privadas socialmente responsáveis – refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades.
Ashley et al.	2002	Expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, e modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, neste sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.
Félix	2003	A responsabilidade social não se expressa como uma ação emergencial e pontual das empresas de ajudar o social, mas, sim, como uma perspectiva, a longo prazo, e de consciência das empresas, que incorporam em sua missão, em sua cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores a busca do bem-estar da população, por perceberem que o próprio desenvolvimento da organização depende da sociedade à qual pertencem e que, por sua vez, também é parte de cada um.
Parente et al.	2004	Por responsabilidade social empresarial entende-se a posição ética e compromissada da empresa em relação a suas atividades e à sociedade.
Melo Neto e Froes	2004	A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico, enquanto a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições.

Instituto Ethos	2009	É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
-----------------	------	---

Quadro 3. Definições de Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Elaboração própria

Podemos apreender dos conceitos apresentados pelos autores que a Responsabilidade Social Empresarial é uma preocupação, um compromisso da organização socialmente responsável em atingir os objetivos organizacionais, tendo uma atuação pautada no comportamento ético e transparente. Preocupa-se com a qualidade de vida dos seus colaboradores e familiares, bem como, com a comunidade local e a sociedade como um todo. Assim a organização assume uma obrigação de caráter moral, além do cumprimento das obrigações legais, buscando o desenvolvimento sustentável, a preservação dos recursos naturais e culturais para as gerações futuras.

Para ser efetivada, a Responsabilidade Social Empresarial deve ser um compromisso contido na missão e cultura organizacional, bem como da alta administração e dos colaboradores com a busca do bem-estar da população; fomentando-se, dessa forma, o desenvolvimento da cidadania individual e coletiva.

Conforme Cesar (2008) o Cebds - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - juntamente com o Instituto Ethos definem a responsabilidade social empresarial, praticamente em uníssono, representando o comprometimento dos empresários com o comportamento ético, com a qualidade de vida de seus colaboradores e familiares, da comunidade local e com a sociedade em geral.

Vale ressaltar, que a *Câmara Americana de Comércio em São Paulo* foi pioneira na abordagem da temática da responsabilidade social empresarial, em seus comitês, desde os anos oitenta. No seu interior, foi formalizado o *Grupo de Institutos, Fundações e Empresas* (GIFE), que incorpora empresas, fundações empresariais e institutos atrelados a empresas, dirigidos ao apoio de iniciativas sociais. “O GIFE foi o principal responsável pela popularização, no Brasil, da expressão Terceiro Setor.” (FALCONER, 1999, p.7).

Para Carroll (1979), a responsabilidade social empresarial pode ser subdividida em quatro dimensões: econômica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica), demonstrado na Figura 2 - Categorias de Responsabilidade Social Empresarial:



Figura 2. Categorias de Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: Carroll (1979).

Na base da Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial, está a *responsabilidade econômica*, que trata das obrigações das empresas em serem lucrativas e produtivas e atenderem às expectativas dos acionistas dando o retorno esperado.

Por outro lado, a *responsabilidade legal* corresponde às expectativas da sociedade, de que a empresa adicione à missão econômica, o cumprimento das obrigações legais, respeitando as leis e aos regulamentos.

A responsabilidade *ética* considera os princípios e padrões que determinam o comportamento apropriado, de acordo com as expectativas do público, órgãos reguladores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria empresa. E a *responsabilidade discricionária (filantrópica)* prevê que o negócio esteja comprometido com a melhoria do ambiente social (CARROLL, 1979).

Alguns autores afirmam que a responsabilidade social empresarial implica ações socialmente responsáveis no ambiente interno e externo por parte da organização, conforme demonstrado no Quadro 4 – Responsabilidade Social com públicos internos e externos.

Autor	Responsabilidade Social com públicos internos e externos
Melo Neto e Froes (2001)	O exercício da cidadania empresarial é resultante das ações internas e externas de responsabilidade social desenvolvidas na empresa (MELO NETO; FROES, 2001, p.99).
Duprat (2004)	Uma empresa socialmente responsável é aquela que tem preocupação tanto com seu ambiente interno quanto com o externo. Internamente, preocupa-se com a qualidade do seu produto e de seu ambiente de trabalho; externamente, chama-lhe a atenção suas políticas de preservação do meio ambiente e de investimento social.
Ashley et al. (2005)	A empresa precisa saber que ela influencia as sucessivas transações executadas e é influenciada por elas. É importante ter consciência de que as múltiplas transações, tanto no ambiente interno quanto no externo, possuem variáveis que se complementam entre si; preservando, é claro, suas devidas proporções. Assim, o conceito de responsabilidade social propaga-se inserido em uma perspectiva mais ampla, mais abrangente (ASHLEY et al., 2005, p. 71).

Quadro 4. Responsabilidade Social com os públicos internos e externos.

Fonte: Elaboração própria.

A organização que se preocupa, portanto, com a prática efetiva da Responsabilidade Social Empresarial, desenvolverá ações socialmente responsáveis, havendo a valorização da sua responsabilidade econômica, legal, ética e discricionária, da transparência, do desenvolvimento sustentado, da sustentabilidade, ao relacionar-se com os seus públicos internos e externos.

O investimento social agrega valor à imagem da empresa, gerando “[...] uma imagem positiva perante os empregados, fornecedores, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.” (CAMARGO et al., 2001, p.94). “Oferece retornos tangíveis e intangíveis; reduz custos; aumenta a competitividade; cria ambientes endógenos e exógenos favoráveis; reduz o absenteísmo e eleva a auto-estima dos colaboradores; estimula a melhora dos processos de produção serviços e marcas; ganho de participação no mercado; ocorre a redução das instabilidades política, social e institucional locais.” Como o autor afirma: “A responsabilidade social das organizações tornou-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial.” (CAMARGO et al., 2001, p. 96).

A cidadania empresarial⁵ é um novo conceito que surge no ambiente organizacional como resultado do movimento de consciência social que as empresas gradativamente têm internalizado. Ela corresponde ao exercício absoluto da responsabilidade social empresarial. Uma empresa torna-se cidadã ao contribuir com o desenvolvimento da sociedade, através de ações sociais voltadas para eliminar ou atenuar as principais carências dela em relação a serviços e infraestrutura de caráter social (MELO NETO; FROES, 2001).

Algumas vezes, o exercício da responsabilidade social empresarial, na sociedade faz-se através da atuação de programas de voluntariado empresarial. Tais programas são recentes no Brasil (GARAY; MAZZILLI, 2003) e obtiveram destaque na segunda metade da década de 90, quando ocorre a ascensão do tema voluntariado, em paralelo ao movimento pela responsabilidade social (GOLDBERG, 2001).

Os programas de voluntariado empresarial têm crescido de maneira significativa no espaço empresarial. Inúmeras empresas têm aplicado esses programas como elemento integrante de um aspecto da responsabilidade social. As ações apoiadas pelos programas são variadas e são resultado de projetos próprios ou de terceiros (FREITAS; VENTURA, 2004).

A atuação do voluntariado empresarial ocorre de duas maneiras: com a liberação do colaborador dentro do seu horário de trabalho ou através do incentivo à sua colaboração em horários distintos ao seu expediente. Geralmente o trabalho é implementado através de projetos formulados pela própria empresa ou através de atuação em Organização Não-Governamentais (FREITAS; VENTURA, 2004).

Assim as empresas privadas preocupadas em apresentarem respostas para a sociedade e o mercado - que exigem delas um enfoque social em suas ações e o exercício efetivo da cidadania empresarial – realizam ações sociais, algumas vezes através de parcerias e alianças com Organizações Não-Governamentais. Para melhor compreensão desta realidade, a seguir abordaremos como se expressam as

⁵ Cidadania empresarial, também denominada de cidadania corporativa, é definida por McIntosh et al (2001) como: “[...] relacionamento entre empresas e sociedade – tanto a comunidade local que cerca uma empresa e cujos membros interagem com os funcionários, quanto à comunidade mundial mais ampla, que atinge todas as empresas através de seus produtos, sua cadeia de suprimentos, sua rede de revendedores, sua propaganda e assim por diante [...] A prosperidade para todos no futuro pode residir paradoxalmente em os negócios ampliarem seu papel de cidadania e se tornarem participantes sociais conscientes e informados.” (MCINTOSH et al, 2001, p. xvi). Alessio (2004) salienta que a responsabilidade social está inserida na cidadania corporativa.

alianças e parcerias das empresas privadas com as Organizações Não-Governamentais e as vantagens obtidas por ambas as partes.

Para melhor compreensão desta realidade, a seguir abordaremos como se expressam as alianças e parcerias das empresas privadas com as Organizações Não-Governamentais e as vantagens obtidas por ambas às partes.

2.5. Alianças e Parcerias com as Organizações Não-Governamentais

Nas décadas de 70 e 80, as Organizações Não-Governamentais tinham como principal fonte de financiamento a cooperação internacional, ajuda externa para o “Terceiro Mundo”, provinda de agências não governamentais de países europeus, do Canadá e dos Estados Unidos (LANDIM, 1993). Com o aumento da demanda social, as ONGs passaram a captar recursos não apenas na cooperação internacional, mas também do Estado, e, posteriormente, das empresas privadas (MONTE, 2004).

Visando ao desenvolvimento social, desde a última década do século XX, a colaboração entre organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, tem aumentado, havendo a redefinição e redistribuição de papéis entre estes setores (FISCHER et al., 2003). A complexidade dos problemas sociais, da exclusão social existentes, é superior à capacidade individual de cada setor. Daí a necessidade de serem congregados esforços. Essa colaboração intersetorial não substitui o papel do Estado na formulação de políticas sociais, bem como, confere às Organizações do Terceiro Setor o papel de “operadoras dos serviços públicos” (FISCHER et al., 2003, p. 2).

Desse modo forma-se um novo quadro, no qual a busca de soluções para os problemas sociais não estão mais sob a responsabilidade e obrigação exclusiva do Estado, como no passado, mas na colaboração inter setorial do Estado, Setor privado e Organizações do Terceiro Setor, exigindo que esses atores sociais revisem suas competências e potencialidades (FISCHER et al., 2003).

A atuação sob a forma de alianças e parcerias torna-se uma opção na busca por soluções sustentáveis, no enfrentamento da pobreza e da exclusão social,

tornando-se mais importantes à medida que os problemas sociais ficam mais complexos (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Através de alianças de organizações com e sem fins lucrativos, as empresas conseguem contribuir com a sociedade de uma maneira mais elaborada. Estas parcerias são denominadas de alianças de colaboração inter setoriais. Três forças estimularam o aparecimento das parcerias: *a força política* (o poder público reconsiderando seu papel e sua função); *a força econômica* (os recursos governamentais restritos e a diminuição de transferência de recursos para as organizações sem fins lucrativos, transformando a cooperação uma nova fonte de renda); e *a força social* (o comprometimento necessário da sociedade na resolução dos problemas sociais, por serem cada vez mais complexos e numerosos). (AUSTIN, 2001).

Vale enfatizar a dificuldade na caracterização e diferenciação entre os termos parcerias e alianças. Há autores que consideram a parceria como um estado de colaboração de curto prazo, enquanto que a aliança como uma relação mais duradoura de longo prazo (NOLETO, 2004; AUSTIN, 2001).

Noletto (2004) presta sua contribuição a esse respeito apresentando as definições dos conceitos de parceria, aliança e alianças estratégicas, conforme apresentado no Quadro 5 – Definição de conceitos: Parceria, Aliança e Alianças Estratégicas:

Parceria	<i>Reunião de indivíduos para certo fim com interesses comuns; sociedade, companhia.</i>
Aliança	<i>União, pacto, mistura, aproximação; pacto de amizade e cooperação entre estados, povos ou soberanos.</i>
Alianças estratégicas	<i>Envolvem a cooperação entre duas ou mais entidades. Representam um meio de as instituições manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas, e fortalecerem-se ao encontrar outras organizações com as quais possam cooperar. Representam uma importante forma de cumprir a missão e atingir objetivos de transformação social. As alianças estratégicas requerem um ponto de vista em longo prazo, uma disposição de investir-se em relacionamento</i>

Quadro 5 . Definição de conceitos: parceria, aliança e alianças estratégicas.

Fonte: Noletto (2004, p. 14). Elaboração própria.

Segundo Noletto, (2004) o conceito de parceria refere-se à união com um fim determinado, por exemplo, voltada para uma ação ou um projeto. Já o conceito

de aliança estratégica trabalha com “a ideia de longo prazo, de pacto, de união mais estável e permanente.” (NOLETO, 2004, p. 15).

No cenário atual, aumentam as ações conjuntas entre organizações e setores distintos, englobando atores privados e públicos, ONGs, universidades, fundações, igrejas, clubes de serviços, empresas, instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000). O estabelecimento de atuação realizada de forma conjunta, organizada de maneira formal ou não, pode sobrevir através de: coalizões (BAVA, 2002); parcerias (BAVA, 2002; NOLETO, 2004; TACHIZAWA, 2007); como co-produção do bem público (DENHARDT; DENHARDT, 2003); em redes (SCHOMMER; FISCHER, 2001); e alianças estratégicas inter setoriais (AUSTIN, 2001; FISCHER, R. 2003a; NOLETO, 2004).

Através do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas, as organizações têm a possibilidade do desenvolvimento de novas atividades, projetos, frentes de atuação e, paralelamente, pode haver o fortalecimento dos projetos em curso, a oportunidade para a ampliação de conhecimento, captação de recursos, ou mesmo a redução da alocação de recursos, ou seja, pode ocorrer a superação de lacunas e o fortalecimento em espaços importantes (TACHIZAWA, 2007).

O estabelecimento de parcerias sociais traz benefícios para as organizações com e sem fins lucrativos e governamentais, principalmente no que tange à “[...] otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais dos projetos”, além de criarem meios para o fortalecimento da cidadania (FISCHER et al., 2003, p.2).

No Terceiro Setor, geralmente, são mais comuns as ações em parceria, na atuação em um projeto específico ou uma ação pré-estabelecida. As alianças estratégicas, nas organizações sem fins lucrativos não são tão comuns, embora estejam ficando mais conhecidas (NOLETO, 2004).

Monte (2004) salienta que a aliança é vantajosa para as organizações envolvidas, uma vez que legitima a empresa perante a sociedade, e é uma via de acesso a financiamentos para as ONGs, no caso do estabelecimento de parcerias entre elas e as empresas.

Todavia há desafios na prática da aliança estratégica intersetorial, relacionados às diferentes culturas organizacionais envolvidas, às linguagens, maneiras de atuação, ao alinhamento de objetivos e estratégias utilizadas, gerando

dificuldades na definição de indicadores de resultados e no monitoramento das alianças (FISCHER et al., 2003).

Por vezes, inúmeras, ONGs, para conseguirem estabelecer alianças e recursos, podem perder o foco para o qual foram criadas. Para que isto não ocorra, é necessária uma constante discussão e interação constante entre membros da missão, estabelecendo claramente os objetivos e valores da ONG.

Por outro lado, qualquer relação, mesmo com a melhor parceria, não está livre de conflitos e tensões, e problemas nas parcerias surgem após um período de trabalho em conjunto. Por vezes, as organizações, por exemplo, não estão preparadas para gerirem a relação de parceria, ou até mesmo, para fixarem os interesses, objetivos, papéis, poderes, capacidades. Além disso, as vantagens das organizações envolvidas podem mudar no decorrer do tempo, afetando a relação de parceria (TACHIZAWA, 2007).

Cabe citar que, devido à crescente influência provinda das empresas em suas atividades (CARVALHO, 1999; TENÓRIO, 1999), resultado das alianças e parcerias estabelecidas, ou mesmo, pela escassez de recursos financeiros, as ONGs começaram a pensar e agir estrategicamente, gerenciando seus recursos humanos, materiais ou financeiros, de forma a efetivarem os objetivos pelos quais foram criadas (MONTE, 2004).

Os organismos financiadores são exigentes quanto ao alcance e mensuração dos resultados, e ansiosos pelo aumento da demanda social. Com isso as Organizações Não Governamentais necessitam se distanciarem do amadorismo, e precisam buscar sua qualificação profissional, para que, com a efetivação da parceria, as ONGs obtenham os financiamentos necessários.

Por outro lado, conforme Noleto (2004), as Organizações Não Governamentais que querem estabelecer parcerias visando à captação de recursos precisam apresentar respostas com agilidade e eficiência às demandas dos doadores.

Austin (2001) enfatiza que são três os estágios presentes nas relações de parceria. O primeiro é o *estágio filantrópico*, envolve a relação doatário-doador, onde a empresa privada efetua doação à Organização Não-Governamental sem correspondência e sem cobrança pelos resultados obtidos. O segundo estágio é denominado *estágio transacional*. Trata-se de um estágio comercial cujo propósito da empresa é melhorar sua política de marketing, tomando emprestada a imagem da

organização auxiliada, como, por exemplo, o patrocínio de determinado evento. O terceiro estágio é o *integrativo*, quando as pessoas, as missões e as atividades das organizações vivenciam uma ação coletiva e integrada, sendo este estágio o que causa maiores benefícios.

Se para as ONGs as parcerias ou alianças são vantajosas, para as empresas privadas também o são. Para obter um diferencial competitivo perante o desenvolvimento das ações sociais é importante o investimento em projetos sociais, não é preciso ter conhecimento específico sobre eles e desviarem a atenção para aspectos que não tenham relação direta com seu negócio, posto que o desenvolvimento dos projetos sociais é da incumbência do seu parceiro. (KOTLER, 1997; MONTE, 2004).

Alguns autores criticam esse relacionamento de parceria, sobretudo o existente entre o Estado e as ONGs parceiras, pelo fato de o Estado escolher os projetos e definir como devem ser implementados, interferindo na autonomia das ONGs. Montaña (2008) analisa a parceria estabelecida entre esses dois setores como uma condição de dependência, das ONGs diante do Estado:

Querendo ou não (e sabendo ou não) estão fortemente condicionadas – sua sobrevivência, seus projetos, seus recursos, sua abrangência e até suas prioridades – pela política governamental. Não têm a autonomia que pretendem – nem prática, nem ideológica e muito menos financeira – dos governos. [...] pesquisas mostram como grande parte dos recursos repassados do Estado para algumas organizações (por meio das 'parcerias') – ou seja, parte da mais-valia recolhida pelo Estado em forma de impostos, e supostamente dirigida a atividades assistenciais -, não chega a seus destinatários finais, ficando para custear os gastos operacionais destas organizações (MONTAÑO, 2008, p. 58).

Cabe mencionar que Austin (2001) identificou em suas pesquisas que as alianças estratégicas de sucesso acontecem com o apoio e envolvimento da alta liderança, e as parcerias sociais necessitam do envolvimento dos líderes através do fator emocional, pois existe uma ligação emocional entre os indivíduos com a missão social e com os colegas da outra organização envolvida.

A articulação com outros setores mostra-se como um caminho para o fortalecimento do Terceiro Setor (HECKERT, 2008). O movimento de redes também repercutiu no Terceiro Setor. As Organizações do Terceiro Setor têm se articulado com o Estado, o mercado e outras organizações sem fins lucrativos, através de fóruns, redes e outros espaços de interação (HECKERT, 2008). A criação desta coalizão é um fenômeno atual no Terceiro Setor (YANACOPULOS, 2005). Devido ao

crescimento da atuação das redes no Terceiro Setor, a seguir abordaremos esse tema em particular.

2.5.1. Atuação em Redes

Nas últimas décadas, com a intensificação da internacionalização das relações comerciais e de produção, ocorreu uma reestruturação significativa na economia e nas organizações (HECKERT, 2008). Castells (1999) comparou esse período com outros momentos de ruptura no modelo sócio-econômico, como o surgimento do capitalismo no século XVI e a Revolução Industrial no século XVIII (CASTELLS, 1999).

As organizações passaram a compartilhar atividades se articulando sob diferentes maneiras, para desempenharem as funções de produção, consumo e comercialização, embora subsistindo como unidades independentes. Para Heckert (2008), uma das conseqüências havidas com essas modificações é o fortalecimento do conceito de redes.

Conforme Ayres (2003), as incertezas causadas pelas mudanças constantes no ambiente incentivam as organizações (com e sem fins lucrativos) a procurarem estruturas mais apropriadas. Assim, a rede se fortalece por ser uma forma inovadora de relacionamento entre as organizações, tornando-as mais adaptativas e flexíveis.

Considerando o aspecto etimológico, o termo *rede* é derivado do latim *retis* e significa, “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido.” (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 94). Para esses mesmos autores, no plano técnico operacional, o termo rede significa a ideia de circulação, de fluxo.

Um dos fatores que pode vir a justificar a motivação a formação e o crescimento das redes é a existência de um fator de identificação. Krebs e Holey (2004, p. 2) afirmam que “pássaros da mesma espécie voam juntos.” Dito em outras palavras, os nós da rede se juntam devido aos atributos ou propósitos comuns (HECKERT, 2008).

Conforme Castells (1999, p. 89), “A lógica do funcionamento de redes, cujo símbolo é a *Internet*, tornou-se aplicável a todos os tipos de atividades, a todos os contextos e a todos os locais que pudessem ser conectados eletronicamente.”

Para Junqueira (2008), a rede é resultado das interações descentralizadas:

A rede pode ser entendida como uma ordem espontânea que emerge do resultado das interações descentralizadas entre indivíduos e/ou organizações. Sem ser criada por qualquer autoridade, a rede surge e se mantém apenas pela vontade e interesse coletivo dos indivíduos que a compõe, do capital social acumulado no grupo. A rede envolve a transferência da função de coordenação das regras burocráticas formais para normas sociais informais. A autoridade não desaparece, ela é interiorizada de uma forma que permite auto-organização e auto-gerenciamento. As unidades que a compõe, organizações e/ou indivíduos estabelecem relações sociais que determinam uma realidade complexa ligada a multiplicidades de comportamentos, de sistemas cujo futuro não se pode prever. (JUNQUEIRA, 2008, p.88).

Pereira e Costa (2007) afirmam ainda que a construção de redes é uma maneira de aquisição de capital social, e, conseqüentemente, de importação de conhecimento externo para a organização.

O crescimento das redes, nas últimas décadas, é estudado por autores de diversos ramos do conhecimento, abordando o tema através de sua perspectiva específica. Destacam-se, ao menos, três abordagens: econômica, organizacional e social (HECKERT, 2008). Apresenta-se através do Quadro 6 algumas das definições gerais sobre as redes:

Autor	Definições gerais sobre as redes
Castells (1999, p. 566)	Conjunto de nós interconectados [...] capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação, como, por exemplo, valores ou objetivos de desempenho.
Scherer-Warren (1999, p. 23)	A ideia de rede como conceito propositivo utilizado por atores coletivos e movimentos sociais refere-se a uma estratégia de ação coletiva [...] a uma nova forma de organização e de ação (como rede). [...] uma nova visão do processo de mudança social — que considera fundamental a participação cidadã— e da forma de organização dos atores sociais para conduzir o processo. [...] contém significados ideológicos e simbólicos e comporta resultados sociais políticos.

Migueletto (2001, p.48)	A rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, onde se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação.
Candido (2001)	A rede é um conjunto de elementos vinculados através de relações sociais características.
Dufloth (2004)	As redes possibilitam ambientes para o incremento da inteligência coletiva, aumentando a capacidade de ação individual e de criação de cada participante
Pereira e Costa (2007, p.4)	[...] um espaço de convergência de vários sujeitos sociais que precisam tecer uma articulação de esforços perante objetivos definidos.
Cardoso e Guimarães (2005, p. 95)	As redes sociais são redes de troca de conteúdo específico, envolvendo a transferência de artigos como informação, sentimentos, conselhos, ou coisas mais tangíveis como bens e serviços. Essas redes podem ser constituídas de um conjunto de atores – indivíduos ou organizações – que trocam recursos entre si
Loiola e Moura (1996)	As redes sociais demandam o compartilhamento de projetos, laços de solidariedade, sendo assentados em valores coletivos e identidade.
Junqueira (2008, p.96)	As redes sociais são um conjunto de pessoas e organizações que se relacionam para responder demandas e necessidades da população de maneira integrada, mas respeitando o saber e a autonomia de cada membro. Com isso as redes constituem um meio de tornar mais eficaz a gestão das políticas sociais, otimizando a utilização dos recursos disponíveis. Preservando a identidade de cada membro e sua competência na gestão dos recursos; faz com que essas organizações se integrem, tanto na concepção das ações intersetoriais como na sua execução, para garantir à população seus direitos sociais.

Quadro 6. Definições gerais sobre as redes

Fonte: Elaboração própria.

Há autores que analisam as redes sociais por princípios, como aprendizagem e cooperação (BALESTRIN; VARGAS; TEODÓSIO; BORGES, 2005; LOIOLA; MOURA, 1996; SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

Nas Organizações Não-Governamentais, parte integrante dessas redes sociais reúnem pessoas que voluntariamente a integram, contribuindo em tecê-la, partilhando o seu tempo, talento, saber e experiência a serviço do bem público. Dessa forma, a atuação voluntária e sua organização compõem parte dessa rede

como forma de garantir aos variados segmentos sociais uma qualidade de vida (JUNQUEIRA, 2008).

A formação e circulação de informações e conhecimento, no interior da rede, concretizam um processo de aprendizagem que auxilia o aprendizado coletivo (BRITTO, 2002). Assim, empresas, órgãos governamentais, comunidades e Organizações Não Governamentais, são beneficiadas com as redes. Há a promoção da aprendizagem, de serviços, da complementaridade de competências e a criação de novas redes de contato para os envolvidos (ZOCCA, 2008).

Bessant e Tsekouras (2001) ressaltam que estudos sobre redes demonstram que é fundamental uma definição clara dos objetivos da articulação para uma efetiva transferência de conhecimento. Assim, antes de ingressarem na rede, as organizações precisam identificar o aprendizado que procuram e sua aplicação em seu contexto particular.

O relacionamento com outras organizações é uma forma de as Organizações do Terceiro Setor obterem competências para melhorar seu desempenho, elevando a oferta e a qualidade dos serviços prestados (HECKERT, 2008).

Sobre esse aspecto, Heckert (2008) resalta a importância das redes como um meio para os gestores de Organizações do Terceiro Setor, incluindo-se as ONGs, adquirirem competências gerenciais:

Mesmo que sejam cada vez mais pressionadas a se profissionalizarem, muitas organizações do terceiro setor ainda são geridas de forma amadora. É necessário que seus líderes adquiram habilidades gerenciais para aprimorarem seu desempenho. As redes podem, muitas vezes, ser fontes para a aquisição de tais competências. (HECKERT, 2008, p. 91).

As instituições de pesquisa são importantes para o processo de geração e transferência de conhecimento. Essas organizações contribuem com o Terceiro Setor, transmitindo conhecimentos sobre gestão e promovendo sua disseminação entre os participantes da rede (BROWN; KALEGAONKAR, 2002).

Heckert (2008) salienta outro aspecto importante das redes, os seus recursos:

Os recursos das redes englobam dinheiro, pessoas e materiais. Os membros podem ser chamados a aportarem recursos para a operação da rede ou, ao contrário, a rede pode captar e transferir recursos para alavancar as atividades de seus membros. (HECKERT, 2008, p. 83).

Vale salientar que a escassez de recursos é uma dificuldade enfrentada tanto pelas redes como pelas Organizações Não-Governamentais que as compõem (HECKERT, 2008). Dessa forma, a administração das ONGs com escassos recursos torna-se um desafio a ser enfrentado, porém com a inclusão de outros aspectos que podem tornar mais complexa sua gestão.

2.6. Desafios enfrentados pelas Organizações do Terceiro Setor

O Terceiro Setor, como qualquer outro setor, vivencia desafios e problemáticas diversas. Os desafios a serem ultrapassados abrangem o gerenciamento da organização, a escassez de recursos financeiros, a qualidade dos serviços, as relações custo-eficiência, a atenção dirigida às necessidades do cliente, a profissionalização e especialização de recursos humanos, a competição com outras entidades para obtenção de recursos, a dificuldade na obtenção de financiamentos, a falta de clareza na definição de metas, a falta de transparência de algumas organizações, a geração de mercados para produtos ou serviços visando à sustentação de seus projetos sociais (ASHOKA; MCKINSEY, 2001; THOMPSON, 2005).

Na pesquisa proposta, o foco está em estudar as Organizações Não Governamentais (ONGs) que constituem uma das categorias do Terceiro Setor. Nesse sentido, a todo instante, serão feitas referências às OTS – Organizações do Terceiro Setor, e incluindo as ONGs neste contexto.

Verifica-se que os problemas e desafios das Organizações do Terceiro Setor não se reduzem apenas à questão organizacional. Além dos problemas organizacionais, estas organizações apresentam dificuldades, dentre outras, no seu fortalecimento perante o mercado, o Estado e em relação aos problemas sociais (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Lester Salamon (2005), da Universidade Johns Hopkins, afirma que os quatro principais desafios do Terceiro Setor são alcançar legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração. Garantir-se a eficiência, a qualidade no desenvolvimento dos serviços prestados, com a utilização de recursos reduzidos,

tendo como foco, o alcance dos resultados e a legitimação, sem dúvida, é um desafio a ser vencido.

Há de se considerar, que a sustentabilidade, a captação e gestão dos recursos, são demandas fundamentais para a confiabilidade no trabalho efetivado pelo Terceiro Setor (TEODOSIO, 2002). A cooperação, o trabalho em rede, ou da prática de parcerias e alianças estratégicas auxiliam no propósito comum, na união de forças para a resolução de causas comuns; o trabalho conjunto contribui assim, para a transposição de obstáculos.

2.6.1. Apresentação dos desafios

Um dos desafios do Terceiro setor é o *da legitimidade*, em muitos países, as organizações privadas sem fins lucrativos encontram-se “segmentadas na consciência das pessoas, obliterando sua influencia e desempenho”, sendo baixo o nível de informação disponível sobre esse setor (SALAMON, 2005, p.102). Ele é ignorado nas estatísticas econômicas nacionais, geralmente não é lembrado nos debates políticos, não é levado em muita conta pela imprensa, e ainda há lacunas na pesquisa acadêmica sobre esse setor.

Para o agravamento do quadro, há a ausência de transparência, *accountability*⁶, o desvio de verbas públicas, da prática da “*pilantropia*”, o uso fraudulento de ONGs para munir de subsídios públicos alguns políticos. Para a superação desses problemas, é preciso disseminar informações amplas sobre as Organizações do Terceiro Setor, combater as impressões negativas trazidas, algumas vezes, pela mídia e por “aqueles que desejam desacreditar sua atuação”. Além disso, a legitimação deve assumir *forma legal*, ou seja, “o direito de associação deve entrar de maneira clara e inequívoca na legislação.” (SALAMON, 2005, p. 104).

⁶ “*Accountability* termo que origem inglesa que não tem tradução precisa em português, conforme Falconer (1999) pode significar: “[...] pouco mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contábeis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos.” (FALCONER, 1999, p. 18). Falconer (1999) acrescenta mais adiante no estudo que *accountability* refere-se “à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela.” (FALCONER, 1999, p. 132).

Em paralelo, deve-se praticar a transparência contábil das Organizações do Terceiro Setor. Tais organizações devem ser abertas, transparentes e responsáveis na maneira como utilizam seus fundos para obterem, como consequência, a credibilidade pública.

O *desafio da eficiência* é apresentado por Salamon (2005), como a necessidade de demonstrar a competência e a capacidade do Terceiro Setor. Quanto mais as instituições desse setor se dedicam à resolução dos problemas sociais, mais aumentam as pressões para aprimorarem seu desempenho e sistemas de administração. Todavia o autor salienta que o preparo de gestores das Organizações do Terceiro Setor é eventual ou inexistente, havendo a necessidade do aprimoramento do gerenciamento das organizações, para que haja a legitimação das operações. Isso resultará em ações importantes: o treinamento, a qualificação de gestores nas habilidades requeridas para o setor; a criação de instituições de infra-estrutura - preparadas para garantir a eficiência das organizações sem fins lucrativos, a longo prazo, fornecendo informações, mobilizando o setor, realizando treinamentos, dando suporte.

O *desafio da sustentabilidade*⁷ está atrelado aos problemas de sustentabilidade financeira e do capital humano do setor. A filantropia empresarial é uma das fontes de apoio ao Terceiro Setor, a qual deve ser incentivada, mas não pode ser a única fonte de recursos (SALAMON, 2005). Segundo Oppenheim (2009, p. 8, tradução nossa): “muitas ONGs enfrentam desafios extraordinários, resultando da operação na política volátil e circunstâncias econômicas, geralmente com fontes muito limitadas.” Por outro lado, o Terceiro Setor deve ser visto como carreira, captando bons profissionais para seu interior, e não encarado como um caminho para outros setores (SALAMON, 2005).

Referindo-se ao último desafio, o *desafio da colaboração*, verifica-se que a colaboração do Terceiro Setor ocorre com o Estado, com o setor empresarial e no seu próprio meio. No que tange ao Estado, este setor é importante fonte de financiamento ao Terceiro Setor. Interessante notar que algumas associações civis tiveram seu início para justamente se oporem ao poder do Estado, e como forma de

⁷Sustentabilidade é um termo que se presta a muitos significados, mas aqui é entendido “[...] como a 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, 1999, p. 18).

resistência às suas políticas, assim, o desafio atual, é romper quaisquer resistências buscar formas de colaboração.

Em relação à colaboração com o setor empresarial, resistências também devem ser rompidas, devido à antiga hostilidade do Terceiro Setor com a comunidade empresarial. A participação e o apoio empresarial são importantes para as organizações sem fins lucrativos. Sobretudo porque a globalização lembra o empresariado da sua responsabilidade social empresarial, no papel que podem ter através do fortalecimento e capacitação do Terceiro Setor, no auxílio às necessidades públicas.

Finalmente, o Terceiro Setor deve gerar a colaboração no seu interior, ter uma frente comum de Organizações do Terceiro Setor - composta por captadores, financiadores, ONGs recentes e antigas entidades assistenciais, associações profissionais, grupos ambientalistas e de defensorias de direitos humanos – para a busca de uma visão geral dos sérios problemas vivenciados pelas Organizações do Terceiro Setor (SALAMON, 2005).

Além dos desafios apresentados, há outras dificuldades a serem transpostas pelas Organizações do Terceiro Setor: a criação de um campo de conhecimento novo, único, e multidisciplinar voltado à gestão das Organizações do Terceiro Setor e o desenvolvimento de competências essenciais (FISCHER, R., 2002; SALVATORE, 2003; VOLTOLINI, 2003); o fortalecimento das relações de parcerias e alianças ou redes (FISCHER, R., 2002; RODRIGUES, 2003); diversificação das fontes de recursos financeiros, o alcance da sustentabilidade econômica, da auto-sustentabilidade, e mesmo a geração de recursos próprios (COSTA; LOPES, 2004; FISCHER, R., 2002; SZAZI, 2004; TEODÓSIO, 2001; YOFFE, 2003). Necessitam ainda criar identidade e objetivos comuns entre as organizações sem fins lucrativos (DRUCKER, 2006); desenvolver recursos humanos, físicos e materiais (ALBUQUERQUE, 2006; MARCOVITCH, 2005); atuar com transparência - (ou *accountability*) nas finanças e nas ações (COSTA; LOPES, 2004; FISCHER, R., 2002; THOMPSON, 2005); além de avaliar e mensurar os resultados de suas ações (TENORIO, 2006).

De acordo com Weinberg e Ritchie (1999, p. 10), “[...] décadas atrás, as pessoas faziam doações de caridade a organizações que eram boas; hoje elas doam para organizações que fazem coisas boas.”

Cabe salientar que ainda se apresenta como um desafio para algumas Organizações Não-Governamentais a aplicação de indicadores de gestão para o monitoramento de suas atividades, envolvendo a medição, informação e análise de suas atividades organizacionais. Tachizawa (2007) afirma a esse respeito:

[...] As medições precisam ser decorrência das estratégias da organização, com informações necessárias para avaliação e melhoria de seu desempenho, e incluem, entre outras, as relacionadas com o *benchmarking*, ou referenciais de excelência. [...] Análise significa extrair das informações conclusões mais relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisões exigidas para o equacionamento das questões gerenciais das ONGs. Essa análise serve para revelar tendências, projeções e relação de causa e efeito que poderiam não ficar evidentes. Esse conjunto de medições, informações e análise é a base para o planejamento, análise crítica do desempenho, melhoria das operações produtivas e comparações com a concorrência ou com referenciais de excelência (TACHIZAWA, 2007, p.207).

Verifica-se, portanto, que as ONGs necessitam incorporar práticas de gestão à sua ação social, reforçando-se a necessidade da sua profissionalização. Porém “[...] o desenvolvimento organizacional não deve ser tomado como um desafio prioritário para as organizações do Terceiro Setor, mas deve figurar ao lado, ou até em conjunto com outros importantes desafios.” (BOSE, 2004, p.30).

Finalmente, pode-se afirmar que as ONGs foram legitimadas pela sociedade, possuindo uma imagem positiva pela ação social e voluntária que desenvolvem, voltadas para finalidades coletivas ou públicas. Congregam esforços para atuarem de maneira a atenderem as demandas sociais vigentes, apesar da carência de recursos, principalmente financeiros, que vivenciam. Encontram, na realização das parcerias e alianças, uma opção para o alcance de soluções sustentáveis, tendo como um de seus desafios o distanciamento do amadorismo e sua qualificação profissional.

Dessa forma, é de fundamental importância a atuação dos gestores das ONGs no sentido de apresentarem respostas às carências existentes, bem como, darem cumprimento a missão e objetivos organizacionais atendendo às expectativas dos seus *stakeholders* na prestação dos serviços sociais.

No próximo capítulo aborda-se a Gestão do Terceiro Setor favorecendo a análise e compreensão das funções do gestor nesse universo, objeto desse estudo.

3. A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Esse capítulo trata-se a gestão do Terceiro Setor, salientando-se as suas especificidades, no que tange a gestão em si, a discussão em torno do Terceiro Setor na adoção de práticas gerenciais eficientes, e, ao mesmo tempo, especificamente voltadas para esse setor. Além de outras questões, que estão no cerne desse debate: a profissionalização da gestão das Organizações do Terceiro Setor; a racionalidade utilizada no modelo de gestão dessas organizações, e, as funções do gestor perante a natureza, os fins, as metas, e a própria racionalidade adotada pelas organizações sem fins lucrativos.

O termo gestão⁸ analisado etimologicamente significa “ação de dirigir e de gerenciar.” (VOLTOLINI, 2003, p.11).

A gestão de organizações do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor é um ponto fundamental para o seu bom funcionamento e para a realização de sua missão e seus objetivos. A busca por novas ferramentas de gestão está criando oportunidades para a reavaliação de rotinas e procedimentos administrativos que contribuam no cumprimento da missão (ALVES JUNIOR, 2008).

Courtney, Marnoch e Willianson (2005) relatam o interesse da literatura científica estrangeira no debate em relação à estratégia de gestão do Terceiro Setor, um assunto que precisa ser discutido no interior das Organizações do Terceiro Setor brasileiras:

Grande parte da literatura científica estrangeira está preocupada com as semelhanças e diferenças entre organizações do setor privado e de terceiro setor em relação à estratégica de gestão. Um debate se desenvolveu entre

⁸Motta (1999) apresenta o termo *gestão* como genérico englobando administração e gerência. Conforme o autor o termo gestão não está tão desgastado por uso e desusos a exemplo de seus sinônimos, administração e gerência. O termo gestão, segundo Motta (1999) é utilizado no Brasil para qualificar formas participativas de administração, como co-gestão e autogestão. As expressões co-gestão e autogestão, ainda conforme o autor tem origem na terminologia européia, onde gestão se apresenta como uma palavra mais genérica e engloba administração e gerência, de significados tecnicamente distintos. A palavra *management* (geralmente traduzida para o português como gerência) significa, essencialmente, a gestão privada. E a palavra *administration* (normalmente traduzida como administração) tende a significar a gestão pública. Dias (2002) busca distinguir os termos administração e gestão, afirmando que “Administração é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização.” (DIAS, 2002, p. 10). Por outro lado, “Gestão é lançar mão de todas as funções (técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração) e conhecimentos (Psicologia, antropologia, estatística, mercadologia, ambiental, etc.) necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.” (DIAS, 2002, p. 11).

aqueles que reconhecem a relevância da gestão estratégica para o terceiro setor (Karger; Malik, 1975; Keating, 1979; Firstenberg, 1979; Steiner, 1979; Selby, 1978; Drucker, 1980; Greenberg, 1982; Unterman; Davies, 1982; Hatten, 1982), e aqueles que consideram as missões das organizações do terceiro setor como processamento estratégico de gestão inadequada. (Newman; Wallender, 1978; Kanter; Summers, 1987; Bryson, 1994; Rochester, 1995; McLaughlin, 1986; Bryson, 1988; Salipante; Biddle; Golden, 1995). (COURTNEY; MARNOCH; WILLIAMSON, 2005, p. 2, tradução nossa).

As principais funções do processo de gestão são: planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2009). Assim a gestão é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos colocados à disposição para o alcance dos objetivos estabelecidos; sendo, portanto, uma atividade dinâmica que compreende a tomada de decisões sobre objetivos e recursos.

Conforme Alves Junior, Farias e Fontenele, (2009) a gestão das organizações sem fins lucrativos utiliza as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle - para conferir às Organizações do Terceiro Setor o melhor desempenho em relação à eficiência, eficácia e efetividade.

Tenório et al (apud ALVES JUNIOR; FARIAS; FONTENELE, 2009, p. 4) assim explicam os conceitos: “*eficiência*: é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis; *eficácia*: é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado e *efetividade*: é a capacidade de atender às expectativas da sociedade.”

As Organizações do Terceiro Setor também necessitam ser bem geridas em seus recursos humanos, financeiros e materiais, para que sejam competentes para desenvolverem seus projetos e programas, firmarem parcerias e alianças e alcançarem a sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006). As OTSs têm consciência de que, além da boa vontade, é fundamental a profissionalização do pessoal, para obterem a qualidade na prestação de serviços (FISCHER, 2003).

As Organizações Não-Governamentais também requerem o gerenciamento de seus recursos, pois continuamente são pressionadas pelos agentes financiadores no que tange à constante melhoria no seu desempenho para a consecução de sua finalidade, através da adoção de práticas gerenciais eficientes (SILVA, 2006).

Apesar das pressões dos agentes financiadores, ainda existem Organizações Não-Governamentais que não se adequaram à exigência de

profissionalizarem sua gestão, gerando uma deficiência que pode comprometer a sua existência (SILVA, 2006).

Dessa forma, estudar a profissionalização das ONGs atrelada às funções do gestor pode colaborar para o desvelar de outras atribuições que este gestor precisa agregar a sua atuação, já que se parte do pressuposto que, quando se trata de gestão de ONG, é necessário que o profissional transcenda questões de cunho instrumental.

3.1. A profissionalização da gestão do Terceiro Setor

Diversos autores discorrem sobre a necessidade da profissionalização da gestão do Terceiro Setor (FALCONER, 1999; FISCHER; FISCHER, 1994; HUDSON, 1999; KHAUAJA, 2005; MARCOVITCH, 2005; SILVA, 2006; SILVA; OLIVEIRA, 2005), mas poucos contribuem com uma definição precisa do que significa profissionalizar o Terceiro Setor. Através do Quadro 7, apresentam-se definições sobre o termo profissionalização.

Autor	Definições de profissionalização
Mintzberg (2001, p. 154)	A questão da profissionalização é tratada como um processo em que o modelo de coordenação é baseado na padronização das habilidades dos trabalhadores, estruturando-se a partir do trabalho individualizado.
Aguiar e Melo (2005, p. 976, nota 5)	[...] conjunto imbricado de processos / movimentos que se articulam na direção de promover condições satisfatórias para a melhoria da formação e identidade profissionais.
Monteiro (2010, p.9)	[...] processo de elevação do estado de mera ocupação, com mais ou menos forte especificidade funcional, ao estatuto de profissão em sentido restrito. Tem, pois, uma conotação fortemente positiva.

Quadro 7. Definições de profissionalização.

Fonte: Elaboração própria.

Silva (2006) contribui com a definição do significado da profissionalização da gestão das ONGs ao considerar os seguintes fatores determinantes: “[...] a busca destas entidades pela adoção de modelos gerenciais eficazes e eficientes,

alicerçados nas técnicas da Administração, de maneira a conquistar a padronização dos métodos de trabalho.” (SILVA, 2006, p.69).

A respeito da profissionalização da gestão do Terceiro Setor, Santos e Barbosa (2004) afirmam:

[...] os principais obstáculos para o desenvolvimento de suas organizações estão relacionados a fatores de ordem gerencial, tais como: ausência de gestão administrativa, ausência de planejamento e avaliação institucional, e a falta de profissionalização de técnicos e dirigentes. (SANTOS; BARBOSA, 2004, p.2).

A preocupação com a profissionalização da gestão das Organizações do Terceiro Setor e as discussões sobre o tema ocorreram como fruto da maior visibilidade delas no cenário brasileiro. Fischer (2003) comenta a esse respeito, afirmando que a busca pela profissionalização da gestão das Organizações do Terceiro Setor ocorreu em paralelo ao seu crescimento e notoriedade. Algumas vezes, as próprias entidades se ressentiam de possuírem uma gestão “[...] de forma ‘amadorística’, o que lhes prejudicava o desempenho.” (FISCHER, 2003, p. 80). A autora exemplifica a respeito:

Processos estruturados de captação de recursos financeiros, engenharia financeira e o movimento campo jurídico e tributário eram alguns dos conhecimentos profissionais mais requeridos, quando as organizações começaram a perceber que crescia a competição por recursos escassos e que passavam a ser avaliadas também pela qualidade de sua administração. (FISCHER, 2003, p. 80).

Até a década de 1990, as Organizações do Terceiro Setor, incluindo as ONGs, mantiveram uma administração informal e pouco estruturada, devido, segundo Fischer, a alguns fatores (2003):

- ✓ *Ambiente de baixa competitividade* – não exigindo resultados de impacto. Atualmente, os financiadores, a clientela e a sociedade, em geral, exigem eficiência e efetividade do desempenho organizacional.
- ✓ *A invisibilidade do Terceiro Setor* – sua atuação não era visada pela mídia, por formadores de opinião e pela própria clientela. Hoje, as OTSs estão expostas à opinião pública e são requeridas para formulação de alianças e parcerias, que demandam novos padrões de desempenho e articulação.
- ✓ *A oferta de mão-de-obra abundante e o emprego do trabalho voluntário* permitiam um desempenho regular das organizações

sem fins lucrativos. Devido à elevação da sua importância e à expectativa de que demonstrem bom desempenho, essas organizações, atualmente, necessitam de trabalhadores com um perfil de competências mais exigente, passando a concorrer com as empresas privadas na busca de profissionais. O voluntário deixa de ser aquela pessoa que contribui com seu trabalho, tempo e talento, para ser uma atividade específica, que não substitui os trabalhadores remunerados, mas apoia a geração dos resultados organizacionais.

Falconer (1999) aborda que a visão preponderante é que há baixa competência na gestão das Organizações do Terceiro Setor, tornando-se este um aspecto limitador à realização, o que o autor denominou de “a promessa” do Terceiro setor:

Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o terceiro setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel. Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o setor, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas, para não dizer criminosas. Neste momento, configura-se o desafio de gestão do terceiro setor. (FALCONER, 1999, p.7).

As opiniões se dividem quando o debate é em torno da profissionalização da gestão do Terceiro Setor e a incorporação de princípios da gestão empresarial em suas atividades.

Conforme Voltolini (2003), inicialmente ninguém deveria ser contrário à profissionalização da gestão por possibilitar processos mais eficazes que conduzem a melhores resultados, repercutindo em benefícios para todos os envolvidos, sem haver a descaracterização das atividades-fim. Mas, há quem considere essa ideia “nociva e prejudicial, à medida que submete a organização a pensar com uma lógica não condizente com a sua origem e finalidade.” (VOLTOLINI, 2003, p. 11).

A profissionalização da gestão do Terceiro Setor se daria não somente pela transposição de modelos gerenciais do primeiro e, principalmente, do segundo setor, mas também através da atuação de ex-executivos privados nessa área, além da ação de consultores e de agentes financiadores e/ou controladores das Organizações do Terceiro Setor (TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Entretanto a transposição de técnicas gerenciais provindas do Segundo Setor não ocorre de forma linear e absoluta, confrontando com as especificidades da gestão social, característica das Organizações do Terceiro Setor. Ferramentas administrativas privadas apresentam conceitos e pressupostos que, em determinados casos, podem trazer distorções no que tange à natureza da gestão requerida na esfera social (MINTZBERG, 1996).

Voltolini (2003) contribui com sua opinião a respeito da adoção, ou não, pelas Organizações de Terceiro Setor de modelos de gestão provindos do Segundo Setor ao afirmar que:

[...] Organizações de Terceiro Setor não são empresas. E nem devem se comportar como tal. Não é razoável, portanto, que adotem valores e práticas conflitantes com a sua finalidade. Como também não é razoável que, por preconceito ou desinformação, repudiem fundamentos úteis da gestão simplesmente porque nasceram em um campo de conhecimento aparentemente antagônico. (VOLTOLINI, 2003, p. 12).

O desafio para os gestores das Organizações do Terceiro Setor está em mostrar os resultados para as partes interessadas, propiciar a abertura para o uso de métodos de gestão profissional, utilizados no setor público e privado, sem abrir mão das peculiaridades e o valor implícito de sua missão para uma gestão de cunho social (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009). Os autores asseveram ainda que a simples aplicação de técnicas gerenciais do setor privado ou estatal nas Organizações do Terceiro Setor pode afetar a efetividade da missão e os objetivos organizacionais.

Por outro lado, é preciso lembrar que a transposição de conceitos empresariais para o Terceiro Setor deve respeitar as especificidades das organizações sem fins lucrativos (TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Silva (2006) alerta que, na gestão de Organizações Não-Governamentais, deve ser respeitada a finalidade da organização:

Quando se fala em gerenciamento de ONG's, os princípios basilares da administração de planejar, organizar, dirigir e controlar devem ser eminentemente adaptados à formação estrutural dessas organizações, pois esses instrumentos de gestão devem acompanhar a finalidade da organização, a qual se diferencia latentemente das organizações privadas endereçadas ao mercado. (SILVA, 2006, p. 71).

Existe consenso entre os estudiosos que a formação de gestores profissionais para o Terceiro Setor deve ser moldada tendo como pressuposto o perfil e as demandas específicas das Organizações do Terceiro Setor (FALCONER, 1999).

No processo de profissionalização da gestão do Terceiro Setor, não se devem procurar unicamente estratégias de sobrevivência organizacional ou de grupos; mas, sim, ter como foco a maior efetividade das ações sociais, que são a razão da existência das Organizações do Terceiro Setor (TENÓRIO, 1999).

Voltolini (2003) alerta que o desafio que afeta aqueles que atuam no Terceiro Setor é a criação de um conhecimento novo e multidisciplinar voltado para a gestão das Organizações do Terceiro Setor. Tal afirmação é reforçada por Drucker (2006), ao salientar que somente pequena parcela do conhecimento gerencial disponível foi formulada originalmente para o Terceiro Setor, a maior parte foi desenvolvida para as necessidades empresariais.

Nesse diapasão, Drucker (2006) e Hudson (1999) asseveram sobre a importância da construção de modelos e ferramentas de gestão específicas para o Terceiro Setor, considerando as suas características e necessidades.

Por outro lado, Voltolini (2003) discorre sobre a necessidade da criação de um novo referencial teórico sobre as Organizações do Terceiro Setor no campo da administração de empresas:

Um campo que, embora não seja o da administração de empresas, pode sim tomar emprestado alguns de seus fundamentos como ponto de partida visando a organizar um novo referencial teórico, não simplesmente baseado em adaptações conceituais, mas na construção de novas premissas. (VOLTOLINI, 2003, p. 12).

A esse respeito, Merege (2002) contribui, afirmando que as escolas de Administração deverão auxiliar na criação de conhecimento específico acerca da gestão do Terceiro Setor:

[...] as escolas de Administração certamente terão que oferecer uma terceira área voltada para a gestão das organizações da sociedade civil, além das tradicionais áreas de Administração Pública e de Empresas. E isso certamente acontecerá em um futuro bem próximo. Será novidade acadêmica para nós, mas já deixou de ser uma nova fronteira de formação de administradores na Europa e nos Estados Unidos (MEREGE, 2002, p. 1).

Drucker (2006) recorda que, há quarenta anos, “gerência” era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos: “Gerência significa “negócios” e elas não eram empresas.” (DRUCKER, 2006, p. XIV). Entretanto o autor pondera que as Organizações do Terceiro Setor sabem que necessitam ser geridas justamente porque não têm lucro e para que possam se concentrar em sua missão.

Conforme colocação de Falconer (1999), na história recente do Terceiro Setor, assuntos antes pertinentes ao âmbito empresarial, tornam-se mais frequentes nas Organizações do Terceiro Setor:

[...] se nas décadas de setenta e oitenta os maiores desafios das entidades do terceiro setor brasileiras eram a sobrevivência em um ambiente político hostil [...] nos anos noventa, a legitimidade do setor parece advir da sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços [...] No cenário atual, as grandes disputas do terceiro setor no campo ideológico e político parecem arrefecer. Agora, na discussão sobre os fins das organizações, a Administração adquire maior importância com a adoção do discurso empresarial de resultados [...] Temas de Administração – planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação – antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, tornam-se comuns entre as organizações do terceiro setor. (FALCONER, 1999, p. 110-114).

Por outro lado, Serva (1997) ressalta que um dos desafios na construção da gestão no Terceiro Setor parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva.

Vale ressaltar que as Organizações do Terceiro Setor, ao mesmo tempo em que são requeridas pelos organismos financiadores a apresentarem eficácia econômico-financeira na avaliação de suas atividades (caráter instrumental), também adotam um modelo de gestão assentado em critérios substantivos, atrelados à promoção social de suas ações (TENORIO, 2006).

Finalmente, de acordo com Salvatore, (2003) não se trata de concordar, ou não, que métodos de gestão empresariais sejam deslocados para o Terceiro Setor. A questão colocada é como a racionalidade instrumental dará conta de temas complexos como cidadania, autonomia, emancipação, etc., “uma vez que tais métodos de gestão não foram criados para levar em conta nem para estabelecer compromissos com essas dimensões das relações humanas.” (SALVATORE, 2003, p. 31).

A razão atribuída às práticas de gestão é um elemento que esteve presente na lógica do mercado, especialmente na atualidade, na gestão de qualquer organização. Dessa forma, a discussão da racionalidade administrativa é digna de menção dentro dos estudos da gestão de Organizações do Terceiro Setor, especialmente no que tange à racionalidade substantiva que deve estar presente no modelo de gestão das organizações sem fins lucrativos.

3.2. A racionalidade utilizada na Gestão do Terceiro Setor

Cada setor, de acordo com sua natureza e finalidade, desenvolve suas atividades com a lógica pertinente, sua *racionalidade*, a qual definirá uma maneira peculiar de gestão que influencia o comportamento dos seus membros (SALVATORE, 2003).

Vale lembrar que as Organizações do Terceiro Setor são organizações de natureza privada e com finalidade pública, sem finalidade lucrativa, cujas ações são voltadas para os problemas sociais. Por outro lado, o Segundo Setor apresenta natureza privada e produtiva de bens e serviços, com finalidade lucrativa, onde há preocupação com a modernização das suas estruturas de funcionamento e de gestão, necessitando operar segundo uma lógica própria para a obtenção do lucro (SALVATORE, 2003). Dessa forma, as organizações do Segundo e Terceiro Setores são de natureza e finalidades distintas; portanto com emprego de racionalidades diferentes.

Segundo Serva (1997), a *racionalidade* que dá sustentação ao Segundo Setor é de caráter *instrumental*, assentada no cálculo, direcionada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades atreladas a interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização dos recursos colocados à disposição.

Serva (1997) salienta ainda como a lógica existente no bojo dos comportamentos e ações, presente na maior parte das organizações produtivas, está atrelada à razão instrumental, influenciando, assim, o ambiente organizacional, o qual:

Tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos, dentre outras. Tudo isso acaba conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas. (SERVA, 1997, p.19)

Camargo et al. (2001) relata que a racionalidade instrumental é também denominada de objetiva, sendo caracterizada pela burocracia, a impessoalidade, a eficiência dos resultados, obtendo mérito aqueles que atendem às exigências com produtividade.

Conforme salienta Salvatore (2003), “[...] o setor privado movimenta-se basicamente em função de cálculos, metas, projeções que comparam resultados e o

desempenho da própria organização e das organizações concorrentes.” (SALVATORE, 2003, p. 27).

Salvatore (2003) ressalta ainda que a utilização da racionalidade instrumental pelo setor privado é devido a uma questão de coerência entre fins e meios e do emprego de valores, como o individualismo, a competição, a produtividade, o reconhecimento através da remuneração, dentre outros.

Por outro lado, há a *racionalidade ou razão substantiva* sobre a qual Serva (1997) afirma:

A racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. (SERVA, 1997, p. 19).

Salvatore (2003) assegura que a *ação racional substantiva*, pela natureza e a razão da existência do Terceiro Setor, é a ação que deve caracterizar esse setor:

A ação racional substantiva se pauta pela auto-realização, pelo entendimento, pelo julgamento ético, pela autenticidade, pelos valores emancipatórios e pela autonomia [...] se tal prática, ou racionalidade, pode até chegar ao Segundo Setor, por opção decorrente da cosmovisão de algum empresário, no Terceiro Setor nos parece tratar-se de uma exigência, tendo em vista a natureza e a razão da existência das organizações que o compõem. (SALVATORE, 2003, p. 29).

Camargo et al. (2001) complementa a abordagem sobre a racionalidade substantiva, também denominada de substancial ou subjetiva, salientando que seus agentes precisam se esforçar pela: “valorização do entendimento e da compreensão mútua, do consenso ético, da solidariedade e da liberdade. As Organizações do Terceiro Setor são protagonistas nessa categoria de relacionamento.” (CAMARGO et al., 2001, p. 71).

Salvatore (2003) assevera que a racionalidade substantiva propicia compreender: “[...] a dimensão da emocionalidade, ou a dimensão voluntária do comportamento humano, mobilizada nas ações da maioria do contingente de indivíduos que se dedicam ao Terceiro Setor.” (SALVATORE, 2003, p. 31).

Marçon e Escrivão Filho assentem com a colocação de Camargo et al. (2001), ao assegurarem que a racionalidade substantiva pode ser encontrada nas Organizações do Terceiro Setor, devido a suas características específicas, afirmando a esse respeito (2001):

Uma expressão da chamada racionalidade substantiva pode ser encontrada nas organizações do terceiro setor, que são caracterizadas por serem sem

fins lucrativos, criadas e mantidas pela participação voluntária, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Suas atividades não são pautadas pelo lucro, mas sim por laços de solidariedade que permeiam o comportamento dos indivíduos em sociedade. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p.5).

Vidal e Menezes (2004) reforçam as considerações apresentadas pelos demais autores, ao expressarem que a racionalidade substantiva se denota nas OTSs no modelo de gestão adotado:

[...] as organizações do terceiro setor apresentam modelos gerenciais guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações. (VIDAL; MENEZES, 2004, p.7).

Serva (*apud* VIDAL; MENEZES, 2004, p. 7) elenca as características das Organizações Não-Governamentais que denotam possuírem caráter substantivo, as quais são apresentadas através do Quadro 8:

Características das ONGs que denotam caráter substantivo
1. São norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores;
2. São organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes;
3. Nessas organizações, é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização;
4. As estruturas hierárquicas são extremamente flexíveis ou inexistentes;
5. Só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;
6. Nessas organizações há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;
7. Os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executam e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário);
8. Os horários de trabalho são flexíveis;
9. O rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação;
10. A organização se expressa, em termos sociais, pelos valores que espousa;

11. A organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações.

Quadro 8. Características das ONGs que denotam caráter substantivo.

Fonte: Serva (*apud* VIDAL; MENEZES, 2004)

As características apresentadas por Serva (*apud* VIDAL; MENEZES, 2004) podem não estar integralmente presentes em todas as Organizações Não-Governamentais. Pode ocorrer que existam outras características adicionais, demonstrando a heterogeneidade e complexidade das organizações sem fins lucrativos, tornando complexo o seu modelo gerencial, exigindo perfil adequado dos seus gestores, onde a tomada de decisões, por exemplo, seja coerente com a racionalidade administrativa.

3.3. As Funções do Gestor do Terceiro Setor

De certa forma, é esperado que a função do gestor do Terceiro Setor, das ONGs em particular, foco do nosso estudo, seja distinto da função do gestor do setor privado ou público, devido à natureza, os fins, as metas, e a própria racionalidade adotada pelas organizações. Enquanto a preocupação do gestor do Segundo Setor está em torno da obtenção e manutenção do lucro, o gestor das organizações sem fins lucrativos está preocupado com o alcance dos objetivos sociais e substantivos provindos da prática institucional (SILVA, 2006).

Nesse aspecto, O'Neill (1998) assegura que os gestores, no exercício do seu papel, devem estar conscientes das diferenciações existentes entre as organizações do Segundo e Terceiro Setor quanto ao propósito / missão; valores; aquisição de recursos; resultados; ambiente legal; perfil do trabalhador; governança e complexidade organizacional.

A respeito das diferenças das funções dos gestores das Organizações do Terceiro Setor e das organizações com fins lucrativos, Lindberg (1999), argumenta que é mais difícil gerir uma organização sem fins lucrativos, por esperar-se dos seus gestores a eficácia e, ao mesmo tempo, que lutem pelos ideais e valores organizacionais. A dificuldade é acrescida quando se refere aos recursos humanos,

uma vez que parte da força de trabalho está empregada, enquanto outros trabalham voluntariamente.

Os gestores de ONGs precisam ter claro o perfil requerido para o exercício de suas funções. Tal perfil, segundo Falconer (1999), deve estar de acordo com as demandas específicas do Terceiro Setor:

Há consenso de que a formação de administradores profissionais para o terceiro setor deve ser modelada pelo perfil e demandas específicas destas organizações, e não meramente pela transposição de modelos e técnicas desenvolvidos no meio empresarial ou na administração pública (FALCONER, 1999, p.5).

Além de terem perfil adequado à realidade do Terceiro Setor, os seus gestores necessitam inspirar, dar direcionamento e proporcionar orientação estratégica, para que a entidade esteja preparada a cumprir a sua missão, atingindo os objetivos organizacionais (DOBBS; NANUS, 2000).

Além disso, os colaboradores necessitam de gestores competentes para a determinação de objetivos, do controle dos recursos, o trabalho em equipe, o desenvolvimento profissional, sendo receptivos às possibilidades de melhorias (HUDSON, 1999).

Conforme afirmação de Salamon (2005), um dos desafios a serem ultrapassados pelo Terceiro Setor é o da eficiência, que envolve o preparo de gestores das Organizações do Terceiro Setor. Sendo assim, há necessidade do aprimoramento do gerenciamento das organizações; para que haja, portanto, a legitimação das operações.

Por outro lado, deve-se ressaltar que um fator preocupante aos gestores das ONGs é a questão salarial. De um lado o grupo diretor da organização deseja manter o quadro de colaboradores com baixos salários, do outro lado, há geralmente colaboradores insatisfeitos com seus salários, quando encontram uma melhor oferta de salário no mercado de trabalho, saem das ONGs (OLIVEIRA JUNIOR; FERRAZ, 2007).

Por vezes, as ONGs não possuem bons gestores para administrarem a realidade organizacional das Organizações Não Governamentais, requerendo o desenvolvimento de ferramentas de gerenciamento (OPPENHEIM, 2009):

Organizações construídas em grandes ideais são geralmente originadas por grandes idealistas, e estes, infelizmente, raramente são bons administradores. É indispensável o incremento do casamento do desenvolvimento e do gerenciamento, se o formador tiver objetivos próximos daqueles aspirados pelos doadores. Mais do que desconfiar das ferramentas de gerenciamento, os praticantes do desenvolvimento (das

ONGs) deveriam abraçá-las o mais rápido possível. (OPPENHEIM, 2009, p.9, tradução nossa).

O problema de gerenciamento de uma organização sem fins lucrativos envolve a qualidade e quantidade de pessoas e de recursos menores. Além disso, a *performance* de uma ONG é difícil de ser mensurada, por lidar com questões intangíveis, como mudanças sociais, comportamento e atitudes (TALIENTO; SILVERMAN, 2005).

Analisando a complexa tarefa que é gerir ONGs e programas sociais, Kliksberg (1994) elenca as características necessárias aos gestores, denominados pelo autor como gerentes:

São necessários gerentes que, entre outros aspectos, estejam capacitados para mover-se em contextos de alta turbulência como os que rodeiam os programas sociais, tenham habilidades especiais para a coordenação de esforços de múltiplas instituições e ONGs, tenham desenvolvido capacidades para a negociação, pratiquem estilos gerenciais modernos com orientação participativa, sejam capazes de operar processos permanentes de monitoração e avaliação para ir ajustando os programas ao feedback da realidade. (KLIKSBERG, 1994, p.416).

Segundo Kliksberg (1994), os gestores necessitam das habilidades acima citadas, diante da imprevisibilidade e a variabilidade dos problemas que surgem na realidade, nem sempre previstos. Dessa forma, os gestores devem ser capacitados para atuar pesquisando o futuro e os diversos cenários possíveis (KLIKSBERG, 1994).

Tendo em vista as exigências atuais de eficácia no Terceiro Setor, apresentação de resultados e profissionalização da gestão, tais aspectos se confrontam com a natureza de algumas Organizações Não-Governamentais, as quais, conforme Fernandes (1994) são geridas, normalmente, por lideranças comunitárias, gestores com reduzida ou até nenhuma experiência administrativa, ou até mesmo, por voluntários.

Os gestores das Organizações do Terceiro Setor precisam apresentar competências gerenciais para gerirem as instituições. De acordo com Winterton et al. (2000), as competências gerenciais se referem a motivos, habilidades e capacidades que diferenciam o desempenho eficiente do ineficiente. Tais competências são, em tese, resultado das características das pessoas e dos ambientes nos quais as empresas atuam.

Conforme Hudson (1999), o gestor ou executivo principal da Organização do Terceiro Setor deve conciliar habilidades interpessoais e de negociação política,

com conhecimentos financeiros e de marketing, usando de energia perante tomada de decisões importantes, e sendo delicado quando houver necessidade de compaixão e sensibilidade.

Hudson (1999) enfatiza ainda que o trabalho do gestor é caracterizado pela construção de relacionamentos com distintos atores sociais, ou seja, colaboradores, voluntários, órgãos financiadores, mídia, Governo e os próprios beneficiários da organização sem fins lucrativos. Assim sendo, é um cargo de grande exposição pública, requerendo do gestor uma sólida reputação entre os diversos atores sociais e organizacionais, a fim de não atingir negativamente a confiabilidade da Organização do Terceiro Setor.

Uma habilidade que os gestores do Terceiro Setor, devem apresentar é serem capazes de pensar estrategicamente e atuarem de maneira imediata, devido às carências administrativas e de recursos humanos apresentadas nas Organizações deste setor (HUDSON, 1999).

Silva (2006) discorre sobre as principais características do gestor das Organizações do Terceiro Setor, apresentadas através do Quadro 9.

Principais Características do Gestor das Entidades do Terceiro Setor
a) Ser um profissional arrojado e criativo;
b) Conduzir uma gestão orientada para consecução das metas propostas;
c) Saber gerir mediante escassez de recursos;
d) Saber estabelecer um planejamento estratégico adequado às características da entidade;
e) Realizar ações e tomar decisões coerentes agilmente;
f) Saber conciliar aspectos rotineiros e operacionais com os estratégicos;
g) Saber se adequar à missão da instituição e aos seus valores;
h) Estar sempre motivado;
i) Possuir e exercer espírito de liderança;
j) Estar focado nos objetivos sociais e substantivos;
l) Possuir sólida reputação.

Quadro 9. Características do Gestor das Entidades do Terceiro Setor.

Fonte: Silva (2006, p. 77).

Diante das informações apresentadas, pergunta-se: afinal, quais são as funções específicas dos gestores das Organizações Não-Governamentais?

A esse respeito, Tenório (2006) contribui esclarecendo sobre as funções gerenciais assumidas pelo gestor de ONG, a quem denomina de gerente:

As funções gerenciais⁹ essenciais ao trabalho do gerente são: *planejamento, organização, direção e controle*. Essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização e que está relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento (TENÓRIO, 2006, p. 21, grifo do autor).

Para o entendimento do significado das funções gerenciais, expressadas por Tenório (2006), são apresentadas suas definições através do Quadro 10:

FUNÇÕES	DEFINIÇÕES
Planejamento	É a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.
Organização	É a ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.
Direção	É a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
Controle	É a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Quadro 10. Definições das funções gerenciais exercidas pelos gestores de ONGs.

Fonte: Tenório (2006, p. 22 -23). Elaboração própria.

Segundo Tenório (2006), constata-se que os gestores das ONGs apresentam boa percepção dos acontecimentos externos que influenciam suas ações, inclusive modificando as atividades diante da renovação de financiamentos.

Tenório (2006) acrescenta que, após os anos 90, os gestores das ONGs têm procurado desenvolver suas atividades através da otimização de recursos, melhorias internas e ampliação de relacionamentos com outras organizações. Tal esforço resulta no estabelecimento de *planejamento*, utilizando-se como instrumentos o planejamento estratégico, o cronograma e o orçamento.

A função gerencial da *organização* se faz presente nas ONGs tendo como principais objetivos: “Definir quem toma as decisões e sobre quais assuntos; estabelecer quem deve realizar quais atividades; apontar quem deve acompanhar e

⁹ Tenório (2006, p. 21) conceitua as *funções gerenciais* como: “[...] atividades realizadas por um gerente – dirigente, chefe de departamento, coordenador ou supervisor – para buscar a sobrevivência da organização ou unidade que gere.”

controlar cada atividade; e indicar as relações entre os seus diferentes membros.” (TENÓRIO, 2006, p. 56).

Vale ressaltar que, antes da ONG dar início às suas atividades, deve efetivar o *planejamento* de suas ações e a *organização* do trabalho em si, com a distribuição de tarefas e responsabilidades. Para que o gestor da ONG se assegure de que tais etapas sejam cumpridas, ele precisará estimular as pessoas na realização das tarefas, para assumirem suas responsabilidades. A função gerencial que busca garantir a execução das ações nas organizações é a *direção*. (TENÓRIO, 2006).

Finalmente, o gestor de ONG após planejar as atividades e os programas a serem implementados, organizar as equipes para pôr em prática o trabalho e começar e terminar sua execução, precisa analisar os resultados que estão sendo atingidos, sendo tal análise, fundamental da função *controle*. (TENÓRIO, 2006).

Tenório (2006) salienta a importância da função *controle* exercida pelo gestor de ONG, a qual pode englobar tanto o controle interno como externo:

A ONG, como qualquer outra organização, precisa exercer algum tipo de controle sobre suas atividades, sobre os recursos utilizados e sobre os produtos/ serviços gerados. Esse controle pode ser tanto externo quanto interno. Controle externo refere-se aos mecanismos de fiscalização e de acompanhamento que venham a ser adotados pelas fontes financiadoras ou por outras entidades sobre os recursos e as ações desenvolvidas pela ONG. Já o controle interno relaciona-se estritamente à gestão organizacional, sendo os resultados obtidos analisados do ponto de vista da eficiência, da eficácia e da efetividade. (TENÓRIO, 2006, p. 96).

Albuquerque (2006) também se refere às funções gerenciais¹⁰ assumidas pelos gestores de OTSs. Tais funções são exibidas através do Quadro 11:

FUNÇÕES	ASPECTOS GERAIS
Planejamento	Decidir ou escolher os objetivos organizacionais e estabelecer programas, políticas e estratégias para alcançá-los.
Organização	Decidir que recursos e atividades são necessários para atender a objetivos organizacionais, criar grupos de trabalho e atribuir autoridade e responsabilidade para a sua consecução.
Preenchimento de vagas	Selecionar, treinar e orientar os membros da equipe para que possam ser mais produtivos

¹⁰ Para Albuquerque (2006, p. 75) *gerenciar* significa: “planejar, organizar, dirigir as atividades e os recursos de uma organização de forma coordenada, visando ao alcance da missão e dos objetivos previamente estabelecidos.” Dessa forma, Albuquerque (2006, p. 75) define as *funções gerenciais* como: “[...] as atividades realizadas por um gerente para manter a organização que gere ou o projeto que desenvolve.”

	(em muitos casos essas tarefas são atribuídas ao departamento de recursos humanos das organizações, sobretudo nas ligadas a empresas ou dos institutos e fundações).
Direção	Fazer que a equipe cumpra suas atribuições, comunicando-se, motivando-os, dirigindo-os para a consecução de metas.
Controle	Estabelecer padrões, medir o desempenho planejado segundo critérios fixados e assegurar-se de que seja atingido.

Quadro 11. Aspectos gerais das funções gerenciais executadas pelos gestores de OTSs.

Fonte: Albuquerque (2006, p.76 -77). Elaboração própria.

Verifica-se que Tenório (2006) e Albuquerque (2006) têm entendimento similar acerca das funções dos gestores de ONGs, quanto às funções de planejamento, organização, direção e controle.

Albuquerque (2006) acrescenta uma nova função, *preenchimento de vagas*, a qual se refere à seleção, treinamento e orientação de pessoas para o alcance da produtividade, podendo esta função ser exercida por membros da área de Recursos Humanos da organização.

Nesse sentido, Drucker (2006) assevera como deveriam se expressar as funções gerenciais *planejamento* e *controle* na atuação do gestor de organizações sem fins lucrativos perante os colaboradores e voluntários:

O executivo de uma instituição sem fins lucrativos precisa trabalhar tanto com o pessoal remunerado como com os voluntários, para que eles possam definir sua contribuição, expressá-la com clareza e desenvolver, através de uma discussão conjunta, um plano de trabalho específico, com metas e prazos específicos. Quanto menor o controle – no sentido antiquado – que você tem sobre as pessoas, através do medo, de punições, rebaixamentos ou não promoções, maior a necessidade de elas terem uma clara atribuição pela qual assumem a responsabilidade. (DRUCKER, 2006, p. 132).

Drucker (2006) ressalta a importância da definição das atribuições dos trabalhadores das organizações sem fins lucrativos, incluindo a figura do gestor:

Cada membro da instituição sem fins lucrativos, do executivo chefe ao soldado voluntário, precisa, antes de mais nada, definir suas próprias atribuições. Quais são as responsabilidades desta instituição? A seguir, cada um deve certificar-se de que as pessoas com as quais trabalha e das quais depende compreendem aquilo em que ele irá se concentrar e suas responsabilidades. (DRUCKER, 2006, p. 133).

Drucker (2006) contribui ainda, afirmando como deve ser a atuação do gestor eficaz de Organizações do Terceiro Setor no exercício de suas funções:

Finalmente, o executivo eficaz de uma instituição sem fins lucrativos assume a responsabilidade de *facilitar* o trabalho das pessoas, a obtenção de resultados e que elas tenham prazer com seu trabalho. Não basta, nem para elas nem para você, que a causa servida seja boa. O papel do

executivo é de assegurar que elas obtenham *resultados*. (DRUCKER, 2006, p. 133, grifo do autor).

Desse modo, chega-se ao parâmetro deste estudo no que tange às funções do gestor das Organizações do Terceiro Setor, das ONGs em particular. No entanto, a temática não se esgota com tal elaboração, requerendo uma investigação *in loco* para identificar as funções exercidas pelos gestores de Organizações Não-Governamentais, de município do interior do Estado de São Paulo, para estabelecer uma proposta de ação que vise a contribuir com a gestão das Organizações Não Governamentais.

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo, apresentam-se as especificidades da metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo, para o aumento de conhecimento do objeto de estudo, sobretudo pela escassez de conteúdo teórico e conceitual acerca do assunto.

4.1. Tipologia Geral das Pesquisas – Conceituação

Demo (1983, p.19) define metodologia como “[...] uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. Para o autor, a proposta da ciência é captar e manejar a realidade da forma como ela é, tendo a metodologia a preocupação acerca de como chegar a isto.

Os objetivos da investigação científica, para serem atingidos, precisam estar atrelados aos métodos científicos, ou seja, é preciso de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos. (GIL, 1999).

A classificação das pesquisas, para Gil (2002), do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados é apresentada no Quadro 12:

Pesquisa	Definição
Bibliográfica	Elaborada a partir de material publicado; em particular, livros e artigos científicos.
Documental	Assentada em material que não recebeu tratamento analítico, ou ainda, documentos de arquivos, de instituições, etc.
Experimental	Ao determinar-se um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que poderiam influenciá-lo, definem-se as formas de controle e observação dos efeitos que a variável causa no objeto.
Levantamento	A pesquisa abrange a interrogação direta das pessoas, comportamentos os quais se almeja conhecer.
Estudo de caso	Implica estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de forma que se possibilite o seu conhecimento amplo e detalhado. Caracterizado por um estudo intensivo.
Ação	Criada e efetivada associada a uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Há envolvimento de modo cooperativo ou participativo entre os pesquisadores e participantes representantes da situação ou do problema.

Estudo de campo	Busca o aprofundamento de uma dada realidade. É realizada através da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes, visando a capturar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.
-----------------	---

Quadro 12. Classificação das pesquisas do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados.

Fonte: Gil (2002). Elaboração própria.

No que tange a forma de abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como *qualitativa* a qual concebe que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma ligação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a imputação de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente. Para Chizzotti (2006), na pesquisa qualitativa pessoas, fatos e locais constituem objetos de pesquisa, para extração dos significados visíveis e latentes.

Quanto aos objetivos esta pesquisa classifica-se como *descritiva* tendo como objetivo principal a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está no emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática. Na pesquisa descritiva, destacam-se também aquelas que têm por objetivo detalhar características de grupos (idade, sexo, procedência, etc.), além da descrição de um processo numa organização, o estudo da qualidade de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes, crenças de uma população, etc. Além disso, as pesquisas descritivas têm em vista a descoberta da existência de associações entre variáveis (GIL, 2002).

A partir das definições apresentadas, com relação ao tipo, a pesquisa realizada foi descritiva-exploratória por meio de estudos multicaseos, pois se pretendeu descrever e compreender o fenômeno social estudado, no caso, as funções dos gestores de ONGs, de determinado município do interior do Estado de São Paulo possibilitando a elaboração de uma proposta de ação. No que tange à natureza da pesquisa, foi realizada análise qualitativa, uma vez que este estudo analisa indicadores que não podem ser quantificados.

4.2. Objeto de Estudo da Pesquisa

A partir dos resultados gerados no estudo exploratório, particularmente, no que tange à profissionalização dos gestores e dos recursos humanos das ONGs pesquisadas, ocorreu um redirecionamento do foco do estudo para a questão da profissionalização do trabalho das ONGs.

Neste sentido, delimitou-se o objeto de estudo buscando-se identificar as funções exercidas pelos gestores de ONGs e suas percepções em relação às funções que devem assumir nessa gestão. Entende-se que, com a posse de tal conhecimento, os gestores possam buscar sua profissionalização, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas no exercício do cargo. Podendo executar suas atividades com qualidade, eficácia, eficiência, e efetividade, bem como possibilitando a criação de meios e um ambiente favorável para a profissionalização dos colaboradores e voluntários e a prestação de serviços das Organizações Não-Governamentais.

Cabe salientar que o foco de interesse do estudo foi melhor apurado após realização da pesquisa bibliográfica, quando se constatou material acadêmico incipiente sobre as funções exercidas pelos gestores de Organizações Não-Governamentais.

4.3. Universo e Amostra do Estudo

Na primeira etapa da pesquisa, o universo de investigação para a realização da pesquisa exploratória eram gestores de três ONGs, na mesma cidade selecionada, por conveniência e pelo potencial de contribuição ao alcance dos objetivos do estudo.

Dois gestores foram contatados por telefone e um deles pessoalmente, para o agendamento prévio do encontro com a pesquisadora, sendo informados dos propósitos da entrevista e a sua duração aproximada. Deixou-se claro que as informações coletadas seriam tratadas com confidencialidade e sigilo, sendo a identidade dos entrevistados preservada.

Após vários contatos telefônicos realizados e cancelamentos havidos por parte dos gestores, no espaço de quarenta dias, o estudo exploratório realizou-se em uma única ONG, através de entrevista com gestora e representante da área de Recursos Humanos.

Para a execução da segunda etapa da pesquisa, a entrevista em profundidade, estabeleceu-se como universo de pesquisa 5 (cinco) entrevistados; correspondendo, assim, a 42% dos gestores das Organizações Não-Governamentais regularizadas e ativas na cidade pesquisada, do interior do Estado de São Paulo.

Vale salientar que todos os gestores entrevistados são do gênero feminino, e antes de ser agendada a entrevista foi indagado, por telefone, sobre suas atividades na ONG, confirmando-se se atuava, ou não, como gestora da entidade sendo direcionado, em duas ocasiões, o contato para outro profissional que assumia de fato essa função na entidade.

Ressalta-se que 100% das gestoras entrevistadas pertencem a ONGs atreladas a projetos sociais desenvolvidos para crianças e adolescentes.

Através do Quadro 13 apresenta-se a caracterização geral das 05 (cinco) Organizações Não-Governamentais pertencentes ao universo da pesquisa, denominadas de ONGs A, B, C, D e E.

Entidade	Segmento	Objetivo	Capacidade de Atendimento
A	<i>Adolescentes com faixa etária: de 14 a 18 anos (gênero masculino)</i>	Oferecer atividades ocupacionais produtivas (Programa de Extensão rural Agrícola e criação de pequenos e grandes animais) e atividades pedagógicas e recreativas.	90
B	<i>Criança e Adolescente Atendimento Socio educativo faixa etária: de 07 a 12 anos (ambos os gêneros).</i>	Complementar o horário escolar oferecendo atividades socioeducativas, culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação e profissionalização (informática e marcenaria).	150
C	<i>Crianças Faixa etária: 0 a 12 anos (ambos os gêneros)</i>	Abrigar crianças vítimas de abuso, maus tratos, violência ou em situação de risco pessoal e social.	20
D	<i>Crianças e adolescentes Faixa etária: de 07 a 14 anos (ambos os gêneros)</i>	Oferecer um atendimento voltado às crianças vítimas do trabalho infantil e em risco pessoal e social, através de atividades culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e	116

		recreação.	
E	<i>Crianças e adolescentes</i> Faixa etária: de 05 e meio a 14 anos (gênero feminino)	Complementar o horário escolar oferecendo atividades sócio-educativas, culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação.	100

Quadro 13. Caracterização geral das ONGs pertencentes ao universo da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme salientado anteriormente, respeitando e atendendo à solicitação das entrevistadas, seus nomes e o das entidades foram preservados; mas, devido à importância de ter-se uma compreensão de parte do cenário externo vivenciado pelas ONGs, se apresenta, através do Quadro 14, os dados gerais do referido município.

Setores	Características gerais da infra-estrutura do município
<i>Populacional</i>	143.097 habitantes (SEADE, 2006), com baixo índice de crescimento populacional de 2,04% (SEADE, 2004)
<i>Histórico da cidade</i>	Cidade fundada em 1770 resultado de povoação de um antigo pouso de tropeiros.
<i>Área rural</i>	Na área rural do município encontram-se seis distritos os quais contam com infra-estrutura de escolas e Unidades Básicas de Saúde. Dados do Censo (2000) informa que 76,93% dos moradores da área rural não apresentam esgoto ligado à rede.
<i>Localização</i>	Cidade cortada por ferrovias e rodovias que dão acesso ao interior do Estado de São Paulo e aos Estados do Mato Grosso do Sul e Paraná.
<i>Qualidade de Vida</i>	O município possui água 100% tratada (Sabesp); esgoto tratado em 99% dos lares; coleta de lixo pela limpeza pública em 85% das moradias; 46 Unidades Básicas de Saúde; Segurança Pública contando com: Polícia Militar, Civil, Montada, Rodoviária e Ambiental; Educação com Cursos técnicos e faculdades (27 cursos de graduação); 8 hotéis, 01 teatro do FIESP – SESI.
<i>Indústria</i>	O município conta com 10 empresas (uma multinacional de grande porte e as demais de médio porte), há outras empresas de menor porte, geralmente, do ramo moveleiro e de confecções.
<i>Comércio</i>	Centro comercial com mais de 2.000 estabelecimentos e um Shopping Center.
<i>Agronegócio</i>	Dentre as culturas que se destacam no município estão: batata, milho, feijão, cana-de-açúcar e laranja. A bovinocultura, silvicultura e a avicultura também são destaques no cenário do agronegócio.
<i>Analfabetismo</i>	Moradores analfabetos maiores de 10 anos de idade ou mais: na zona rural representa 12,54%, e na área urbana 5,37%(CENSO, 2000)
<i>Baixa renda</i>	Moradores com renda do responsável até um salário mínimo: na zona rural corresponde a 29,73%, e na área urbana a 18,19% (CENSO, 2000).
<i>Morte juvenil</i>	Número de óbitos de pessoas de 10 a 19 anos: zona rural corresponde a 7 mortes e na área urbana a 33 mortes (SECRETARIA MUNICIPAL DA SAUDE, 2006)
<i>População de pessoas com deficiências</i>	Número estimado é de 228 pessoas da zona rural, sendo na área urbana 2.872 pessoas (projeção com base no CENSO, 2000).

<i>Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)</i>	O IDH do município é: 0,786. IDH-M Renda: 0,738. IDH-M Longevidade: 0,748. IDH-M Educação: 0,872. (IPEA DATA).
<i>Atendimento em ONGs</i>	0,53% dos moradores da zona rural são atendidos em programas assistenciais oferecidos pelas ONGs, já na área urbana, apresenta-se o índice de 4,95%(ENTIDADES DE ATENDIMENTO, 2006).

Quadro 14. Dados gerais do município das ONGs estudadas.

Fonte: Site da Prefeitura Municipal. Elaboração própria.

Verifica-se, portanto, que o município é de médio porte, em processo de desenvolvimento industrial, tendo o setor comercial e agrícola mais presentes na economia local. Cidade com problemas sociais a serem resolvidos no que se refere a: saúde, desemprego, qualidade de vida, dentre outros. Além da vivência por parte dos possuidores de baixa renda, de situação sócio-econômica deficitária, gerando dificuldades no acesso a bens e serviços, tendo que recorrerem ao atendimento das ONGs existentes, que ainda apresentam atendimento precário perante tal demanda.

4.4. Categorias utilizadas nas etapas da pesquisa

Foram utilizadas como categorias de análise nas etapas da pesquisa, visando à formulação de uma proposta de ação acerca das funções dos gestores de Organizações Não Governamentais cinco categorias, a saber:

1. Estrutura administrativa da ONG;
2. A função do gestor da ONG;
3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor;
4. Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG;
5. Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs.

4.5. Formulação das Etapas do Estudo Empírico da Pesquisa

As etapas do estudo empírico da pesquisa constituíram-se da:

- ✓ Realização de *pesquisa exploratória inicial* visando à coleta de dados para maiores informações sobre os assuntos pesquisados, auxiliando na delimitação do tema de pesquisa e orientando na definição dos objetivos e categorias de análise.
- ✓ Aprofundamento do conhecimento sobre o objeto de estudo, através da realização de uma segunda etapa da pesquisa, caracterizada por *entrevistas em profundidade*. Elas foram realizadas com cinco gestores de ONGs do município pesquisado.
- ✓ As entrevistas em profundidade geraram nova coleta de dados, contribuindo para a elaboração de *estudo multicasos*, última etapa de pesquisa do presente estudo.

4.5.1. Primeira Etapa da Pesquisa – Pesquisa exploratória – Conceituação

A pesquisa exploratória marcou o princípio do estudo em campo e permitiu à pesquisadora levantar as primeiras percepções a respeito da metodologia do trabalho e a coleta de dados primários; além de propiciar uma maior familiaridade com o assunto, desenvolver *insights* (GIL, 2002).

A incursão exploratória permitiu que o campo de pesquisa fosse desvelado, à medida que revelou (através da entrevista com a colaboradora da área de Gestão de Pessoas e a gestora da organização) as carências administrativas e a falta de clareza, por parte da gestora, sobre quais seriam suas funções, responsabilidades e as competências técnicas e comportamentais desejadas para este cargo.

Procedimentos - Primeira Etapa da Pesquisa – Pesquisa Exploratória.

A pesquisa exploratória foi levada a efeito em 08.05.2010, sábado, nas instalações da Organização Não-Governamental – abrigo de crianças órfãs ou cujos pais foram destituídos do pátrio poder pelo juiz da Vara da Infância e Juventude do município.

A entrevista foi direcionada para gestores e não gestores, buscando-se investigar a prática e não a retórica, seguindo orientação de alguns pesquisadores (FRANCIS, 2002; LEGGE, 1995; MAMMAN; REES, 2004; KHILJI; WANG, 2006) acerca da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor – que era o foco inicial.

Desse modo, foi entrevistada a presidente da entidade (pedagoga aposentada), que é a atual gestora¹¹ da ONG – e a assistente administrativo, responsável pelo departamento de pessoal da organização, representante da área de Gestão de Pessoas da organização.

Realizou-se entrevista em conjunto, a pedido da presidente da organização, justificando que, por estar na função há alguns meses, poderia haver questões às quais não conseguiria responder com precisão. (roteiro de perguntas consta no Apêndice A).

A pesquisa exploratória foi realizada mediante roteiro de entrevista ao qual foram acrescentadas outras perguntas, para melhor compreensão da realidade organizacional. A entrevista foi gravada por aparelho de voz digital, com autorização prévia das entrevistadas, tendo três horas de duração, a qual foi transcrita com fidelidade posteriormente.

A assistente administrativa foi questionada se haveria algum impedimento, inibição, dificuldade de sua parte, na realização da entrevista em conjunto, fato que ela negou.

Dessa forma, a entrevista transcorreu de forma tranquila, natural, e, por vezes, uma entrevistada, complementou os comentários da outra, denotando um clima de harmonia, cumplicidade e entrosamento entre elas.

As entrevistadas solicitaram confidencialidade quanto ao nome da instituição pelo fato de a Organização Não-Governamental estar situada em cidade de médio porte do interior do Estado de São Paulo; e por ser a instituição o único

¹¹ Em algumas Organizações Não Governamentais o gestor é identificado na figura do coordenador, seja da entidade em si como coordenador de projetos sociais.

abrigo de crianças e adolescentes no município, facilitando a sua rápida identificação.

Assim, respeitando-se o pedido formulado, buscando agir com ética, respeito e fidedignidade, o nome da cidade em questão não foi divulgada neste estudo.

As categorias instituídas na elaboração do roteiro de entrevista e dos objetivos propostos do presente estudo foram formulados após revisão bibliográfica inicial e se compuseram: da estrutura administrativa da ONG; a função do gestor da ONG; das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor; da preocupação dos gestores com a profissionalização e desenvolvimento dos colaboradores e voluntários, e dos fatores que possam dificultar ou facilitar as ações do gestor no desenvolvimento das competências dos colaboradores e voluntários das ONGs.

De acordo com Malhotra (2001), pelo caráter experimental da pesquisa exploratória, as comprovações podem não ser suficientes, sendo preciso o prosseguimento com outros métodos de pesquisa.

Desse modo, estabeleceu-se a realização das entrevistas em profundidade, que propiciaram uma sondagem mais aprofundada na identificação das funções exercidas pelos gestores de organizações não-governamentais e de aspectos relevantes no âmbito da gestão das ONGs.

4.5.2. Segunda Etapa da Pesquisa – Entrevistas em Profundidade – Conceituação

Haguette (1997, p. 86) define entrevista como: “processo de interação social entre duas pessoas em que uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.” A entrevista é uma técnica muito empregada no processo de trabalho de campo para coleta de dados objetivos e subjetivos para um tema científico específico. A obtenção dos dados objetivos podem ser através de estatísticas, censos, etc. Por outro lado, os dados subjetivos são coletados por meio da entrevista, por terem relação com as atitudes, opiniões, valores dos entrevistados.

A entrevista requer uma preparação prévia, demandando tempo e cuidado. É necessário haver o planejamento, visando ao objetivo a ser atingido. Na escolha do entrevistado, almeja-se que tenha familiaridade com o tema pesquisado. É preciso verificar a disponibilidade do entrevistado; e criar condições que favoreçam o sigilo ao entrevistado, quanto à sua identidade e confidências, assim como deve ser feita a organização do roteiro ou formulário com as questões importantes (LAKATOS, 1996).

Deve o pesquisador ter cuidado na formulação das questões, não elaborando perguntas arbitrárias, absurdas, deslocadas, ambíguas ou tendenciosas. As perguntas devem ser feitas procurando-se dar prosseguimento na conversa, tendo a condução da entrevista certo sentido lógico para o entrevistado (BOURDIEU, 1999).

Cabe ressaltar, que na realização das entrevistas em profundidade, seguiram-se as orientações apresentadas por Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2006), no que tange aos cuidados que o entrevistador deve ter para assegurar-se de a pesquisa não apresentar resultados incoerentes:

Para cada entrevista, o entrevistador deve usar a mesma sequência e conduzir a entrevista exatamente do mesmo modo para evitar tendenciosidade que possa resultar de práticas incoerentes. Além disso, uma abordagem padronizada assegura que as respostas de diferentes entrevistas sejam compatíveis. (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2006, p. 163).

Para Malhotra (2001, p. 163), a entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada “[...] direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.” Thiollent (1981) reforça o posicionamento de Malhotra (2001), ao afirmar que a entrevista em profundidade pode ser utilizada, pelo investigador, quando este não possui a estruturação do problema.

Por outro lado, Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2006) ressaltam que alguns entrevistados ficam mais abertos, à vontade, na realização de entrevistas em profundidade, por ser realizada em um ambiente privado, do que em um ambiente de grupo, como o grupo de foco, possibilitando uma sondagem maior. Os autores entendem por sondagem, quando o pesquisador investiga profundamente uma

resposta visando identificar as razões provavelmente ocultas para um comportamento específico.

Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2006) reafirmam as considerações de Malhotra (2001), acerca da entrevista em profundidade ser uma entrevista individual não-estruturada entre um entrevistador treinado e um entrevistado, concordando também, com Thiollent (1981), no que tange a contribuição da entrevista em profundidade no esclarecimento de conceitos.

Procedimentos - Segunda Etapa da Pesquisa – Entrevistas em Profundidade

Tomando-se os cuidados recomendados pelos estudiosos na realização de entrevistas, foram efetivadas as entrevistas em profundidade com os gestores das ONGs pesquisadas. Tais entrevistas foram realizadas individualmente, conduzidas pela própria pesquisadora, mediante roteiro pré-estabelecido, apresentado no Apêndice B.

Dessa forma, através da realização das entrevistas em profundidade, objetivou-se identificar a função dos gestores de ONGs, se eles têm ciência das funções que devem assumir nessa gestão. Além de, verificar como os gestores propiciam meios e um ambiente propício para a sua profissionalização, dos colaboradores e voluntários. Ou seja, aprofundar o conhecimento da gestão das ONGs, através de uma sondagem maior, e, ao mesmo tempo, investigar sobre motivações, crenças e atitudes concernentes. Assim, ter condições para estabelecer uma proposta de ação visando contribuir com a gestão das Organizações Não-Governamentais.

Os dados coletados foram registrados através de gravador digital, após a autorização prévia dos entrevistados, sendo os dados transcritos posteriormente com fidelidade. As entrevistas tiveram a duração média de duas horas.

Notou-se que as entrevistas foram facilitadas após citação do seu caráter confidencial e a preservação das identidades dos entrevistados, da entidade e do município.

Cabe salientar, que as falas dos entrevistados apresentam-se em itálico em espaço recuado, de quatro centímetros, entre aspas.

Faz-se necessário evidenciar, que a figura do voluntário não é percebida de maneira efetiva nas ONGs pesquisadas, devido quase a sua inexistência nessas instituições, repercutindo na escassez de dados e informações coletados acerca desse profissional. Além disso, não foram entrevistados voluntários, ou mesmo, os colaboradores das ONGs, por não serem o foco desse estudo, uma vez que buscava-se investigar a visão do gestor sobre os aspectos elencados.

As categorias para essa etapa da pesquisa encontram-se evidenciadas no item 4.4.

4.5.3. Terceira etapa da Pesquisa – Estudo Multicasos – Conceituação

Conforme salientado anteriormente, são insipientes as pesquisas relativas ao Terceiro Setor sendo um tema relativamente recente no âmbito dos estudos organizacionais, principalmente no que tange aos aspectos gerenciais, incluindo-se, as funções exercidas pelos gestores de Organizações Não-Governamentais.

Desse modo, após a realização das entrevistas em profundidade com os gestores das ONGs para a coleta dos dados e informações que consubstanciam a análise deste trabalho, realizou-se um estudo multicasos.

De acordo com Vergara (2004), o estudo de caso pode ser circunscrito a uma ou poucas unidades, podendo ser ou não no campo. Para a autora uma pesquisa de campo, seria a: “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” (VERGARA, 2004, p. 47-48). Assim sendo, nesse estudo, realizou-se pesquisa de campo para coleta de informações acerca de um fenômeno ainda pouco abordado.

Yin (2001) confirma a colocação de Vergara (2004) ao salientar que o estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo no seu contexto real. O autor ressalta ainda, que o estudo de caso é utilizado, especialmente, quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto.

Procedimentos - Terceira etapa da Pesquisa – Estudo Multicasos

O único critério adotado para a escolha das Organizações Não-Governamentais foi que todas elas deveriam estar ativas e devidamente regularizadas perante o Conselho Municipal de Assistência Social.

Tendo-se definido o critério, contactou-se a secretária municipal da Promoção Social, solicitando-lhe listagem geral atualizada das ONGs que se enquadravam no critério estabelecido. De posse do rol de entidades contactou-se diretamente os gestores de todas as organizações, doze gestores, para a efetivação das entrevistas individuais, levadas a efeito com cinco gestores.

Dessa forma, as informações utilizadas na pesquisa foram obtidas diretamente nas ONGs mediante a realização de entrevistas individuais, visita *in loco* as organizações e análise de documentos. Tais dados permitiram identificar as funções exercidas pelos gestores das ONGs do referido município e analisar as organizações mediante as categorias deste estudo: estrutura administrativa da ONG; as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores na visão do gestor; a preocupação dos gestores com a profissionalização e desenvolvimento dele e dos trabalhadores remunerados da ONG; as ações do gestor no desenvolvimento das competências dos colaboradores da ONG e as funções dos gestores de ONGs.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS - PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo Patton (2002), a análise é o processo de classificação e organização dos dados em padrões, categorias e unidades básicas descritivas, por outro lado, a interpretação engloba desde a imputação de significado à análise, esclarecendo os padrões descobertos e buscando relação entre as dimensões descritivas.

Realizar-se-á, neste item, a análise dos dados primários, obtidos na etapa um, através de entrevista realizada no estudo exploratório efetivada, junto à gestora, denominada de coordenadora geral e a assistente administrativa.

A estruturação da análise depende da maneira como os dados foram sistematizados em sua coleta. Tal estrutura atua como um direcionador, auxiliando o pesquisador na seleção dos dados e organização da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; DUARTE, 2005;).

Para determinar a estrutura da análise de dados, foi adotada a divisão em categoria instituídas na elaboração do roteiro de entrevista e dos objetivos propostos do presente estudo, a saber:

1. Estrutura administrativa da ONG;
2. A função do gestor na ONG;
3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários;
4. Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG;
5. Fatores identificados que possam dificultar ou facilitar as ações do gestor no desenvolvimento de competências dos colaboradores e voluntários da ONG.

5.1. Estrutura administrativa da ONG

A Organização Não Governamental pesquisada possui doze colaboradores regidos pela CLT, e duas voluntárias, irmãs da presidente da entidade, totalizando quatorze pessoas. Havendo apenas dois homens, ou seja, 14,28% dos trabalhadores são do gênero masculino, e 85,72% do gênero feminino. Estão distribuídos nas seguintes funções: uma cozinheira; uma lavadeira; duas serventes gerais; três monitoras educativas; uma servente geral para cobertura de férias; uma colaboradora para execução de serviços gerais administrativos; uma assistente administrativa; um motorista e um colaborador para realização de serviços gerais na manutenção da horta e no plantio.

A instituição abriga atualmente a catorze crianças com idade de oito a dezessete anos de idade, vítimas de abuso, maus tratos, violência ou por estarem em situação de risco pessoal e social sendo encaminhadas para a ONG pelo juiz da Vara da Infância e Juventude. A organização tem capacidade para o atendimento de vinte crianças.

Apesar dos conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de competências adquiridas através da ação voluntária, a gestora da ONG, ao ser indagada quanto o baixo número de voluntários da instituição (apenas duas senhoras) justificou:

“Voluntários é muito difícil de conseguir. Eles fazem o trabalho, quando as crianças começam a se envolver, eles somem. Não podemos cobrar dos voluntários. Se os voluntários não vêm trabalhar, não podemos falar que eles deveriam vir.”

A afirmação da gestora da ONG que é “*muito difícil conseguir voluntários e eles somem*”, é confirmada por pesquisa IBOPE (2001), que detectou índice muito elevado de evasão de voluntários, apesar do crescimento vigoroso havido naquele ano – Ano Internacional do Voluntariado.

Por outro lado, os gestores de ONGs, algumas vezes, não se sentem à vontade de cobrar assiduidade, compromisso, eficácia e eficiência na realização das tarefas designadas ao voluntário, por ele não receber nenhuma remuneração pelo serviço prestado. A imagem do voluntário está associada à imagem arraigada da sua atuação atrelada à caridade, à doação, não sendo visto como a figura de um profissional. Fato verificado na fala da gestora entrevistada, ao citar que: “[...] *Não podemos cobrar dos voluntários. Se os voluntários não vêm trabalhar, não podemos falar que eles deveriam vir.*” Esta afirmativa demonstra o despreparo do gestor na administração de voluntários.

O absenteísmo do voluntário na ONG para o andamento da atividade sob sua responsabilidade denota, algumas vezes, a sua falta de comprometimento. Mowday, Steers e Porter (1979) salientam que o comprometimento é próprio de pessoas que se esforçam em prol das organizações e dos objetivos organizacionais, além do vigoroso desejo de ser membro da organização, evidenciando a conformidade desse conceito as dificuldades vivenciadas pelos gestores de ONGs frente à ação de alguns voluntários.

5.2. A função do gestor na ONG

Os gestores de ONGs, tendo em vista as particularidades dessas organizações, gerenciam vínculos profissionais distintos: voluntários, remunerados celetistas, prestadores de serviços autônomos / terceirizados e estagiários. Necessitam atuar de forma a minimizar os conflitos, para que todos os trabalhadores da organização estejam centrados e preparados para atingirem-se os objetivos organizacionais, principalmente pela cobrança crescente dos agentes financiadores por resultados efetivos (OLIVEIRA JUNIOR; FERRAZ, 2007).

No estudo exploratório, uma das entrevistadas, a assistente administrativa, ao ser indagada se havia conflitos na organização, respondeu :

“Conflitos entre funcionários muito pouco, às vezes, tem fofoquinha... cada uma com um jeito de ser, uma mais calma, outra mais nervosa.”

Já a gestora, ao ser inquirida sobre os motivos pelos quais os conflitos acontecem, afirmou que eram devidos a:

“Ideias e pensamentos diferentes... pessoas de gênios fortes... eu procuro sentar com as pessoas e conversar o que pode melhorar na função dela. Falo o que não vai dar certo, orientar. Saber ouvir as nossas falhas.”

A afirmação da gestora, ao reconhecer os distintos perfis de personalidades no quadro de pessoal da ONG, ressaltando que busca conversar com as pessoas, orientando-as, inclusive para a melhoria do exercício da função, age conforme as competências do gestor apresentadas por Zarifian (2001), que indica a necessidade de o gestor ter “*procedimentos compreensivo*”, ou seja, buscar o significado que cada um dá às suas ações, além do que os motiva a agir a partir

de valores e objetivos comuns. Tal procedimento é reforçado por Drucker (2006), ao ressaltar a importância do gestor conversar e ouvir as pessoas.

Por outro lado, Werther e Berman (2001) apontam para a realidade do gestor de ONGs em gerir um grupo diverso, por vezes, insatisfeito. A gestora convive com tais particularidades, ao se referir as “*ideias e pensamentos diferentes*” da equipe de trabalho. Ao mesmo tempo em que ela reconhece os distintos perfis de personalidade, busca conversar com as pessoas, escutando-as, orientando-as, para a melhoria do exercício da função.

As entrevistadas foram perguntadas sobre o *turn-over* – rotatividade de pessoal - da organização; e responderam:

“A permanência das pessoas, em média, de seis meses a um ano. Pessoas que não tem perfil para trabalhar no geral. Começam a apresentar muitos atestados. Em meses tem mais atestados do que pessoas que estão há anos. Pegam atestados para esticar com feriados para descansar. Pegam no final do ano”.

As entrevistadas vincularam a rotatividade de profissionais na organização, com a ausência de perfil do colaborador, o qual se utiliza de afastamentos constantes buscando a demissão. Elas não atrelaram o fato à possibilidade da ausência de perfil do profissional ou a um processo deficiente de recrutamento e seleção; e também não levaram em consideração a falta de benefícios, boas condições de aposentadoria, ausência de políticas de carreira, de remuneração, de qualificação, de recompensas, como outras variáveis motivadoras para o colaborador querer mudar de emprego.

Por outro lado, conforme ressaltado pelas entrevistadas, há colaboradores que estão na organização há vários anos, demonstrando que existe na sua estrutura elementos determinantes que geram a atração e retenção de pessoas, podendo ser resultado da atuação do gestor, do clima organizacional favorável, ou mesmo, pela ONG constituir espaço de realização pessoal e profissional dos colaboradores, os quais se identificam com os objetivos e valores da instituição.

A esse respeito, Oliveira Junior e Ferraz (2007) salientam que uma das preocupações do gestor, é usar a sua criatividade e estabelecer programas e ações de gestão de pessoas, para a retenção dos colaboradores.

Verifica-se, portanto, que é requerido dos gestores das ONGs conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para o exercício de suas funções.

5.3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários

A seleção de colaboradores numa ONG tende a ser desestruturada e assistemática, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho (BOSE, 2004). Esses candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados através da indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Tais afirmações foram comprovadas ao perguntar-se para a gestora e assistente administrativa da ONG, de que forma ocorre o ingresso de voluntários e colaboradores na instituição. Indagadas ainda, se havia alguma exigência no momento do recrutamento e seleção quanto a conhecimento e habilidades específicas do candidato, para tanto responderam:

“Para a contratação, as pessoas passam por entrevista. Fazemos questões de acordo com a função. Pedimos referências, onde a pessoa trabalhou. Tem um período de três meses de experiência, depois contratamos pela CLT.”

As entrevistadas foram questionadas sobre o tipo de pergunta que formulam, no momento do recrutamento e seleção de candidatos, ou seja, explicitarem a afirmativa: *“fazemos questões conforme a função.”* E, ainda, se traçam o perfil profissional desejado para a vaga oferecida pela ONG, respondendo:

“Se vamos contratar uma cozinheira, fazemos questões sobre higiene, se tem curso de manuseio de alimentos. Falamos que ela tem que usar os equipamentos (de segurança) necessários. É dada apostila, da cozinheira, para estudar.”

Verifica-se, através da fala das entrevistadas, que as entrevistas de seleção, geralmente realizadas na ONG, costumam se ater aos conhecimentos dos candidatos quanto à área pretendida, no que tange as informações técnicas e/ou específicas necessárias para o desempenho da função, não havendo um perfil de candidato previamente definido.

Conforme apontado por Rabaglio (2001), o perfil da vaga geralmente é definido nas organizações, pelo departamento de Pessoal ou por seus gestores. Entretanto, não havia clareza, conhecimento por parte das entrevistadas sobre o delineamento deste perfil, apesar da responsabilidade das duas profissionais por

fazê-lo no interior da ONG. A autora salienta ainda, que o perfil da vaga envolve definições prévias sobre salário, benefícios oferecidos, local de trabalho, definição de folgas, jornada de trabalho, etc.

Por outro lado, com a afirmativa realizada pelas entrevistadas, “*É dada apostila, da ex-cozinheira, para estudar*”, denota que a orientação para o exercício da função está atrelada ao material elaborado pela ex-colaboradora, não podendo assegurar-se a eficácia e eficiência as atividades prestadas. Não se realiza orientação dirigida ou treinamentos específicos da função. Sobre o processo de seleção as entrevistadas afirmaram ainda:

“O que a gente está pedindo muito é da pessoa ser constante no serviço, tenha iniciativa, não ser acomodado. Precisamos de pessoas competentes a fim de ajudar. Não queremos pessoas que fiquem procurando defeitos, que mudem o ambiente e o espaço. Se perguntem o que podem fazer?”

Percebe-se, com esta afirmativa, que se espera que os candidatos apresentem competências comportamentais, como: assiduidade, iniciativa, dinamismo, espírito de colaboração, respeito às regras, empreendedorismo e pró-atividade.

A gestora, afirma a seguir:

“A gente agora está ficando mais ruim para contratar”.

Indagado o que é ser “*mais ruim*” no seu conceito, complementou:

“Exigir mais. A entidade perdia quando a gente ia pelo coração. Agora vejo os dois lados. As pessoas que faltam muito prejudicam a entidade e os amigos que estão aqui. Hoje foi adotado entrevista, não aceitamos somente a indicação, cunhas. Hoje a gente está aprendendo a fazer questionário. Perguntamos na entrevista: tem conhecimento na função, aonde trabalhou constância no serviço anterior (mais de um ano), porque quer trabalhar nessa função? Pedimos currículo. Quem sou eu? Através de quem conheceu a entidade? Como soube da vaga? Isso está acontecendo hoje. Às vezes, a gente admite, vamos pelo coração, a pessoa precisa. Não vemos o perfil. Às vezes a gente amolece, vai pelo convencimento, e não o que a entidade está precisando. Como temos que agir na entrevista? Vai pela pessoa que indicou. Fazer entrevista, avaliação. A gente nisso, temos deslizes, dificuldades. Não pára um nem outro.”

A gestora evidencia, com sua fala, que a seleção de pessoas era realizada “*pelo coração*” na pretensão de auxiliar o candidato a resolver a sua situação-problema, agindo como se ele fosse mais um assistido da organização; atuando de maneira assistencialista, não enxergando como um profissional em busca de uma nova colocação, o qual deveria ser indagado de seus atributos, conhecimentos, habilidades e atitudes para o preenchimento da vaga oferecida,

selecionando-se o melhor profissional para o perfil da vaga, não agindo como entidade assistencial nesse momento.

Por outro lado, a entrevistada salientou: “[...] *Não aceitamos somente a indicação, cunhas*”, demonstrando o fato de ocorrer ainda a indicação de candidatos por terceiros. Tal realidade fora apresentada por Teodósio e Resende (1999), ao ressaltarem que, geralmente, são recrutados em ONGs candidatos mediante a indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas.

Fischer, R. (2002) ressalta que as Organizações do Terceiro Setor têm consciência de que, além da boa-vontade, é necessária a profissionalização das pessoas, para que seja prestado um serviço de qualidade, obtendo-se um diferencial. Um meio de que o gestor se utiliza para o desenvolvimento das pessoas é a reunião mensal com os colaboradores:

“Convidamos pessoas de fora, com outros conhecimentos para falar com o pessoal. Há dificuldade de se reunir todo mundo. Não tem com quem ficar com as crianças, às vezes, a que mais precisa, não pode participar da reunião. Queremos fazer 12 x 36 para monitora. Tem pessoas que há anos estão sem férias. Muita coisa que a gente falou, o sindicato veio e reforçou. Procuramos advogado, contador, RH, pessoas que têm conhecimento e não fazem parte da entidade. Falam da organização, como trabalhar com funcionário, isso ajuda bastante a gente. Fomos visitar outras entidades para ver como funciona. Essa troca é muito importante. Quando a gente se fecha, perde muito, não cresce.”

A afirmativa da gestora da ONG demonstra a importância dada ao trabalho em rede, em parcerias, e cita a presença de práticas de *benchmarking* como forma de propiciar conhecimento aos colaboradores e crescimento organizacional. Por outro lado, há mudanças a serem realizadas na estrutura da organização, visando ao envolvimento de todos os colaboradores nos encontros mensais, bem como no exercício de seus direitos trabalhistas; como por exemplo o direito de desfrutarem suas férias.

5.4. Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG

Buscando-se conhecer a preocupação da gestora da ONG quanto à profissionalização e desenvolvimento profissional dos colaboradores e voluntários, indagou-se se eram oferecidos treinamentos a eles, que respondeu:

“A monitora “x” e a assistente administrativo participam de reunião externa com psicóloga, relacionado à criança, ao atendimento e desenvolvimento dela. Treinamentos não há. Temos reunião com discussão de textos. Ponho música...”

Verifica-se que a qualificação dos profissionais se limita à participação em reuniões mensais, para uma parcela pequena de colaboradores, ou seja, apenas 14,28% do total de colaboradores têm acesso a informações que gerarão conhecimento para o atendimento ao cliente; no caso à criança assistida pela ONG, não havendo treinamentos específicos. Colauto e Beuren (2003) declaram que as organizações sem fins lucrativos necessitam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as compõem visando a atingirem os objetivos estabelecidos.

Ao serem indagadas se é realizado na ONG alguma ação visando à qualidade do serviço prestado, a gestora redargüiu:

“Quando comecei o trabalho estava mais preocupada com o envolvimento com a entidade, a importância do funcionário – num primeiro momento pensava isso, para depois partir para outras necessidades”.

A gestora está na administração da ONG há poucos meses estruturando a organização, buscando eliminar as lacunas havidas, não apresentando, a princípio, uma gestão profissionalizada e preocupação com o alcance da qualidade, eficácia e eficiência do serviço prestado, como sua meta prioritária. Terra (2007) comenta a esse respeito, ao afirmar que os gestores, algumas vezes, assumem a administração das ONGs, por terem atuação social significativa, mas sem o preparo técnico e habilidades requeridas para o cargo.

Depreende-se, portanto, que os gestores das ONGs devem ter clareza de suas funções, saberem liderar a organização, capacitarem suas equipes, assistirem a comunidade, desenvolverem conhecimentos e habilidades, suas e das demais pessoas da organização, necessárias e úteis para o exercício profissional, por exemplo, para a captação de recursos ou para o desenvolvimento de projetos específicos.

Apesar dessa realidade, as entrevistadas afirmam que não há um plano de treinamento traçado para os colaboradores e as voluntárias. Diante disso,

perguntou-se caso houvesse um plano de treinamento, quais treinamentos considerariam como necessários, responderam:

“Capacitação atendimento à criança; segurança no trabalho; parte administrativa (planejamento de custos), pessoa que dê orientações básicas para trabalharmos mais leve no dia a dia, planejamento orçamentário. Fazemos conforme é orientado, não é que tenhamos feito algum curso.”

As colaboradoras entrevistadas salientam a importância da qualificação somente no atendimento à criança, práticas administrativas – planejamento de custos e planejamento orçamentário e segurança no trabalho, este último item fora lembrado pela assistente administrativo que trabalhou em empresa do setor privado onde a segurança de trabalho estava enraizada na cultura organizacional.

Indagou-se das entrevistadas se há alguma descrição de função norteando os colaboradores e voluntários na ONG.

“Estamos montando, fazendo para começar a falar para cada funcionário. Por medo, comodismo, a pessoa continua perguntando. Precisa ver como sua responsabilidade não ficar de muletas. Já tem no prontuário o que cada um tem que fazer. Há intromissão de áreas, invasão de áreas.”

Observa-se com os comentários das entrevistadas que a administração da ONG constatou a necessidade de definir com clareza os papéis de cada um de seus colaboradores e voluntários, conseqüentemente, serão delineadas as tarefas ou atribuições.

Perguntou-se para as colaboradoras o que ONG precisaria para atuar com excelência:

“Mais dinheiro. Seria importante a participação da sociedade, ter mais voluntários. Hoje estamos conseguindo tratar com pessoas que se interessem pelo trabalho na ONG, para as crianças até se sentirem como pessoas normais, não afastadas da sociedade. Às vezes temos ajuda financeira, mas falta contato social com as crianças... das pessoas estarem com elas aqui. Darem brincadeiras – os voluntários – terem um dia na semana diferente. Conversando com pessoas da cidade de Piedade, disseram que está difícil voluntários, acabam se envolvendo com a vida deles e acabam deixando para o segundo plano.”

Devido à carência de recursos financeiros vivenciada por inúmeras ONGs, conforme demonstrado anteriormente, um dos desafios enfrentados por elas, há a premissa que se a organização dispusesse de maior capital seus problemas seriam minimizados. Com recursos financeiros ampliaria a possibilidade da profissionalização do seu quadro pessoal, ter acesso a tecnologia, a bens e serviços, dentre outros benefícios.

As entrevistadas ressaltaram também da necessidade da presença de maior número de voluntários interessados em atuar com o público atendido, não somente pelo trabalho realizado na ONG, mas, principalmente, pelas crianças abrigadas o que poderia proporcionar sua socialização através do lúdico e da atenção prestada, o que na concepção da Gestora da ONG permitiria que as crianças pudessem vivenciar outras realidades sociais e conviver com pessoas diferentes que podem colaborar na sua formação podendo mais tarde gerar, nestas crianças, o desejo de tornarem-se sujeitos sociais.

5.5. Fatores identificados que possam dificultar ou facilitar as ações do gestor no desenvolvimento de competências dos colaboradores e voluntários

A presidente da ONG e a assistente administrativo novamente foram inquiridas acerca dos meios utilizados para a manutenção da entidade. Comentaram, de pronto, sobre a dificuldade da manutenção da ONG, frente à precariedade dos recursos financeiros. Recebem recursos municipais, estaduais e federais. Através de convênios firmados, realizam a captação de recursos através de *telemarketing*, contribuição mensal de sócios, realização de eventos (almoços, jantares, bazares da pechincha) para complementação da verba. Na ocasião da pesquisa exploratória, os colaboradores estavam se preparando para a realização de outro almoço beneficente para arrecadação de fundos. A presidente referiu:

“Alguns recursos chegam com atraso. Não são fixos. Não pode se contar. Recebemos verba municipal R\$ 7.407,00, e precisamos, no mínimo, receber R\$ 12.000,00. Hoje temos de R\$ 5.000,00 a R\$ 6.000,00 de gastos com funcionários, entre salário, FGTS e Previdência Social. A verba federal vem nem todo mês, R\$ 525,00 direcionado para a criança, não pode ser usada para despesas com funcionários e manutenção da entidade. A verba estadual é um complemento da verba municipal, tem um plano definido falando no que pode gastar. Do telemarketing recebemos R\$ 7.000,00 por mês, que usamos para pagamento dos funcionários, pagamento de acordos (trabalhistas), para itens de manutenção e transporte. A entidade não é filantrópica, tem que pagar patronal”.

Por outro lado, a profissionalização das ONGs tem estreita ligação com a própria sustentabilidade econômica da organização, uma vez que, atualmente, há a necessidade de os profissionais das ONGs saberem, por exemplo, elaborar projetos sociais sustentáveis, inclusive com indicadores, visando ao atendimento das

demandas sociais municipais. Uma vez que, conforme Sposati et al. (1985), há forte dependência econômico-financeira destas organizações com o poder público. Em contrapartida, se não há capital para a profissionalização da ONG, algumas vezes, fica mais difícil o recebimento de recursos financeiros dos agentes financiadores ou doadores, pois eles exigem o preparo técnico e apresentação de resultados por parte das ONGs (LYRA, 2005).

Finalmente, perguntou-se às entrevistadas, quais as dificuldades gerais enfrentadas pela coordenação da entidade perante a administração de pessoas – colaboradores e voluntários, e como os colaboradores são desligados da organização. A gestora da entidade responde:

“A gente está trabalhando a união. Difícil mandar funcionário embora, só se ele é do contra, não veste a camisa, se mostra boazinha, mas não faz o que pede. Às vezes, boa profissional, mas não aceita mudanças por medo. A gente busca valorizar a pessoa. Você é capaz de fazer essa função! A pessoa que a gente mandou embora, porque não fazia a função dela e perturbava o ambiente com falatório. Jogar os funcionários contra a ordem, e não é isso que a gente está querendo. O importante não é mandar embora é resgatar a pessoa.”

Com tal afirmativa, demonstra-se a preocupação com o bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores da ONG, a orientação dirigida para correção e melhoria de comportamentos inadequados e de *déficit* de desempenho; para a valorização e incentivo ao colaborador. Além de o gestor ter como preocupação a motivação dos colaboradores, atuação frente ao clima organizacional e à união do time. Podem ocorrer demissões devido à ausência de compromisso, o não respeito às regras institucionais e resistência às mudanças. Havendo ainda, a preocupação com a pessoa em si e com sua recuperação profissional.

Após o término da entrevista do estudo exploratório, tanto a gestora da ONG como a assistente administrativo, efetivaram questionamentos a pesquisadora, de como procederem de maneira geral, no momento do recrutamento e seleção de novos candidatos. Denotando assim, uma preocupação com a melhoria do nível profissional dos colaboradores da ONG.

6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – ESTUDO MULTICASOS

Este capítulo apresenta a análise do conteúdo das entrevistas em profundidade realizadas com as 5 (cinco) gestoras das ONGs A, B, C, D, E, de determinado município do interior do Estado de São Paulo.

Para definir a estrutura da análise de dados, foi adotada a divisão a partir das categorias estabelecidas, conforme previsto na elaboração do roteiro de entrevista, a saber:

1. Estrutura administrativa da ONG;
2. A função do gestor da ONG;
3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor;
4. Preocupação dos gestores com a profissionalização e desenvolvimento dele, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG;
5. Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs.

Vale salientar que cada ONG é apresentada em separado e analisada perante as cinco categorias que norteiam este estudo. Ao final, será apresentado um quadro geral de todas as ONGs, e a proposta de ação, considerando as funções exercidas pelos gestores das ONGs.

A análise foi efetuada a partir dos conceitos abordados na revisão bibliográfica e a análise de conteúdo das entrevistas.

Salienta-se que as falas das gestoras se apresentam no texto entre aspas, com a fonte tipográfica número dez, espaço recuado de quatro centímetros.

Análise da ONG A – Estrutura administrativa da ONG.

A *ONG A* é uma instituição juridicamente instituída em 1998, inscrita no Conselho Municipal Assistência Social. Atende a noventa adolescentes, do gênero

masculino, na faixa etária de catorze a dezoito anos visando a oferecer-lhes atividades ocupacionais produtivas (Programa de Extensão rural Agrícola e criação de pequenos e grandes animais), além de atividades pedagógicas e recreativas. A participação dos adolescentes na instituição é intercalada com o horário escolar, ou seja, quem estuda no período da manhã, frequenta a organização à tarde e vice-versa.

A fundação da *ONG A* ocorreu mediante necessidade de existirem atividades direcionadas para adolescentes em situação de risco pessoal e social. A princípio, iniciaram suas atividades em espaço cedido pelo Hospital Psiquiátrico local, onde uma parte das instalações estava desativada. Por sua localização, na área rural da cidade, disponibilizaram também o espaço voltado às atividades ocupacionais atreladas à criação de pequenos e grandes animais (bovinocultura, suinocultura e criação de frangos), além da horta.

A *ONG A* possui atualmente 16 (dezesesseis) profissionais, seis do gênero feminino e nove do gênero masculino, com idade entre vinte e cinquenta anos, sendo: uma psicóloga, uma coordenadora pedagógica, uma assistente administrativa, três técnicos agrícolas, um colaborador para serviços gerais, sete auxiliares no setor agrícola e um monitor de informática, além da gestora.

Ressalta-se que a área de Gestão de Pessoas é representada através da atuação da gestora e da assistente administrativa, efetuando atividades pertinentes ao departamento de administração de pessoas e o abono de faltas, controle de ponto, agendamento de férias, pagamento de salário, 13º salário, etc. Os lançamentos e controles iniciais são realizados pela assistente administrativa e posteriormente encaminhados para escritório de contabilidade para elaboração da folha de pagamento dos colaboradores. Salieta-se que a gestora não possui formação específica na área de Gestão de Pessoas.

Todos os profissionais são contratados e remunerados pela *ONG*, em regime da CLT, sendo que o monitor de informática é remunerado através de parceria com empresa local; a qual, além de remunerar este profissional, fez a montagem da sala de informática na organização com todos os equipamentos necessários.

O grau de escolaridade dos profissionais é variável. Os colaboradores do setor agrícola possuem de ensino fundamental a médio; há profissionais com curso superior de Psicologia e Pedagogia, outros com curso técnico agrícola. Ressalta-se

que dois técnicos agrícolas estão cursando faculdades locais, um deles está fazendo faculdade de Letras, e o outro profissional, Informática para Gestão de Negócios. Demonstra-se, dessa forma, a busca dos colaboradores por conhecimento, mas em áreas não pertinentes ao exercício de suas funções atuais.

Além dos profissionais remunerados e os voluntários de gestão (diretoria executiva) a entidade dispõe de um voluntário, que atua há dois anos, semanalmente, ministrando aula de fanfarra aos adolescentes. Sobre a atuação do voluntariado, a gestora afirma:

“A gente encontra pessoas com boa vontade (para ajudar), mas elas não permanecem muito tempo. Surge outro compromisso e acabam largando a atividade... estamos parados com voluntários. Antes eram professores aposentados, o pessoal que vinha... não havia seleção; era a partir do conhecimento da pessoa e da boa vontade.”

Verifica-se que a atuação de voluntários é muito pequena na instituição e é motivo de crítica pela gestora o não comprometimento de alguns voluntários que atuaram na entidade durante desenvolvimento de suas atividades.

Quanto aos salários pagos aos colaboradores, eles oscilam de um salário mínimo, para os profissionais de serviços gerais, a seiscentos reais para os técnicos agrícolas, com carga horária de quarenta horas semanais.

A diretoria executiva da ONG A é composta por: presidente, vice-presidente, 1º tesoureiro, 2º tesoureiro, 1º secretário, 2º secretário, além do conselho fiscal e conselho consultivo; este último, composto por pessoas representativas da sociedade local.

Os membros da diretoria são escolhidos mediante eleição em assembleia estabelecida para esse fim. A maioria é aposentada, com presença eventual na entidade; havendo há alguns anos, o revezamento nos cargos da diretoria entre os seus membros, devido à dificuldade na obtenção de pessoas voluntárias que aceitem tais responsabilidades. Todos os seus componentes são voluntários (MURARO; LIMA, 2003).

A organização não possui uma missão e visão claramente definidas. Há organograma na instituição, sendo o presidente a pessoa com maior autoridade na instituição.

Concernente aos desligamentos de colaboradores, a gestora afirma que a rotatividade de pessoas na organização é pequena, havendo colaboradores que estão desde a fundação da entidade; ressaltando que, geralmente, os colaboradores

solicitam a demissão por terem conseguido uma melhor colocação profissional. A gestora associa o baixo índice de demissão à satisfação pelo trabalho demonstrada pelos colaboradores, comentando a esse respeito:

“Quem pede demissão é porque arrumou coisa melhor. Não temos demissões porque o funcionário brigou, ou por algum problema aqui. Quanto ao pessoal de serviços gerais, acontece porque vão morar na área rural [...] Eles falam que gostam de trabalhar aqui, têm liberdade de trabalhar. Almoçam aqui. Não tem ninguém “pegando no pé”. Há uma amizade, fazendo com que eles permaneçam aqui.”

Nota-se, portanto, que o clima organizacional da ONG A é harmônico, sem conflitos interpessoais, havendo a valorização do entendimento e da compreensão, ambiente livre de pressão, com a presença da autonomia, tendo liberdade de atuação, denotando aspectos da ação racional substantiva (CAMARGO et al., 2001; SALVATORE, 2003).

Os recursos financeiros da ONG A provêm do Conselho Municipal de Assistência Social, do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, verbas que praticamente sustentam a entidade, além de doação mensal de empresa local. Não possuem sócios contribuintes e esporadicamente recebem doações de pessoas físicas. Além desses, algumas pessoas, por determinação do Poder Judiciário, são obrigadas a pagar cesta básica por infração cometida, sendo o seu valor convertido em depósito na conta corrente da entidade.

Acerca dos recursos financeiros da entidade, a gestora afirma:

“A maioria das ONGs depende de verbas municipais, que são valores baixos. A Secretaria da Promoção Social fala em sustentabilidade, desenvolvermos alguma coisa (para geração de recursos financeiros). Mas, o quê? É difícil. Na maioria das ONGs a diretoria não ganha e nem tirará dinheiro do bolso para pôr na entidade. Eles já prestam algum serviço... a não ser uma ONG que tenha algumas empresas que ajudam; daí pode até conseguir. Mas, as ONGs pequenas acabam ficando mais para trás. A gente vê na distribuição do recurso; já vem um valor determinado pela prefeitura, é sempre distribuído para as entidades um valor fixo. Muitas vezes, recebe-se há anos aquele valor... há seis anos recebemos o mesmo valor de repasse.”

A gestora traz à baila um assunto fundamental para as ONGs, o desafio da sustentabilidade econômica; a dificuldade de delas conseguirem a diversificação das fontes de recursos financeiros, a geração de recursos próprios e o alcance da auto-sustentabilidade, que não sejam provenientes de recursos públicos ou da filantropia empresarial (COSTA; LOPES, 2004; FISCHER, R., 2002; SALAMON, 2005; SZAIZI, 2004; TEODÓSIO, 2001; YOFFE, 2003).

A função do gestor da ONG.

A gestora da ONG A, cuja idade é 47 anos, tem formação técnica em contabilidade, cursando Faculdade de Serviço Social; é remunerada, contratada pela CLT, com carga horária de quarenta horas semanais. No passado, auxiliou na fundação da ONG, quando participou da diretoria executiva como tesoureira. O relacionamento da gestora com a diretoria executiva é pautado na confiança, tendo liberdade para tomada de decisões. Quando há questões com maior dificuldade de solução ou de ação, partilha a decisão com a diretoria da entidade.

A gestora iniciou suas atividades na ONG A há 12 (doze) anos, portanto, desde a fundação da entidade. Foi contratada, inicialmente, como assistente administrativa e há oito (oito) é gestora. Sobre o fato, comenta:

“A gente vai aprendendo na prática e fazendo cursos pela Promoção Social.”

Os cursos aos quais a gestora se refere são promovidos pela Secretaria Municipal da Promoção Social (SMPS), ocorrendo uma vez ao ano, visando a orientar os gestores acerca da elaboração de projetos sociais das ONGs, buscando-se sua melhoria e inovação.

Conforme a entrevistada, as suas principais funções correspondem a:

- ✓ Contratar e demitir colaboradores após validação da presidência;
- ✓ Elaborar a prestação de contas dos recursos da entidade e das subvenções recebidas;
- ✓ Elaborar projetos sociais com a participação de outros profissionais;
- ✓ Acompanhar as atividades gerais da ONG;
- ✓ Gerir pessoas;
- ✓ Efetuar compras e pagamentos gerais da entidade.

Ao perguntar-se para a gestora se ela concordava com o fato que as funções essenciais do gestor de ONG eram planejar, organizar, dirigir e controlar (ALVES JUNIOR; FARIAS; FONTENELE, 2009; TENORIO, 2006), a gestora concordou afirmando:

“Acho que sim. Uma coisa puxa a outra. Quem faz o planejamento tem que saber organizar, dirigir e controlar.”

A entrevistada, ao ser inquirida sobre como desenvolve essas funções essenciais no seu dia a dia, disse:

“[...] Os técnicos agrícolas cuidam dos setores de baixo (bovinocultura, suinocultura e outros pequenos animais). Todo dia chamo e pergunto o que está acontecendo. Mostram as necessidades de comprar material, se nasceu ou morreu algum bezerro. Os monitores e técnicos agrícolas, que trabalham com adolescentes, geralmente eles tem atividade determinada. Pergunto se os meninos vieram, se está havendo muita falta, muita desistência. Como está “rolando” o serviço no dia. Alguma coisa que está fora, geralmente, eles vêm comentar de algum imprevisto, e a gente procura ver junto a melhor solução [...] Compras e pagamentos eu faço também. Procuro ver se não vai passar no mês o valor disponível no pagamento de ração e alimentos. Faço planejamento para comprar uma vez por mês, acompanho se não estão gastando demais, se a ração será suficiente, a parte de insumos, medicamentos para as criações. Para os meninos, vejo se não está faltando algum material para sala de aula, sala de jogos, se tem bolinha, papel, todas essas questões a gente vê no dia a dia.”

Os aspectos citados pela gestora correspondem às funções gerenciais essenciais de planejamento, organização, direção e controle concernente à previsão, à divisão do trabalho, execução e acompanhamento (TENORIO, 2006). Cabe, assim, à gestora o acompanhamento das atividades, o controle dos recursos, a resolução de problemas diversos, tanto no que tange ao público atendido como aos colaboradores, incluindo administrar os poucos recursos financeiros em detrimento das necessidades da ONG para a manutenção das atividades e do seu bom funcionamento.

Indagada a gestora sobre quais são as dificuldades perante a administração dos colaboradores e se, pelo fato de ser uma ONG, há uma tolerância maior perante as falhas e erros dos colaboradores, ela afirmou:

“Sinto dificuldade de mandar, de ficar falando. Eu procuro fazer com que a pessoa entenda. Eu quero que a pessoa faça aquilo que deixou de fazer. Eu tenho dificuldade de chamar atenção. Dificuldade pessoal, que estou trabalhando [...] Os funcionários têm muito respeito, acatam o que a gente pede. Alguns casos que pegam um pouco [...] Eu, mesmo sabendo que é uma ONG, cobro responsabilidade no serviço, cobro deles serem exemplos (para os adolescentes atendidos). Eu cobro mesmo a parte de trabalho, cumprir o horário.”

A gestora busca dos colaboradores não somente a responsabilidade no desempenho da tarefa, tal qual ocorre em qualquer organização, independente do setor onde esteja, mas o comportamento adequado, pautado em bons valores de forma que sejam exemplos perante os educandos, adolescentes em formação e em situação de risco pessoal e social. Dessa forma, a gestora expressa os valores que a organização professa, denotando caráter substantivo (MENEZES, 2004; SERVA apud VIDAL).

Quanto aos desafios enfrentados no exercício de suas funções, a entrevistada elucidou que, por saber que os adolescentes atendidos apresentam problemas de ordem familiar, um desafio é o contato mais próximo com as famílias do público atendido, tanto através de reuniões específicas, como na realização de visitas domiciliares. Outro desafio citado, considerado pela gestora como o seu maior desafio, é a possibilidade de a ONG tornar-se sustentável economicamente; desafio que, para ser vencido, não depende exclusivamente dela.

Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor.

Ao ser indagada sobre qual o perfil desejado no ato do recrutamento e seleção de novos colaboradores no que tange às competências técnicas e comportamentais, a gestora afirmou que este perfil depende da função a ser exercida. Dos colaboradores que atuam nos serviços gerais, questiona a experiência profissional anterior e o nível de escolaridade. Em contrapartida, os profissionais que atuarão diretamente com os adolescentes; no caso, os monitores, indaga se o provável colaborador já trabalhou com adolescentes, se possui conhecimentos técnicos dessa área.

Percebe-se, portanto, que não há utilização de técnicas específicas de recrutamento e seleção, por exemplo, a realização do processo de *Seleção por Competências* (RABAGLIO, 2001), para apuração detalhada dos conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato, para verificar se apresenta o perfil necessário para a entidade. A entrevista de recrutamento e seleção é necessária ser realizada com um nível de detalhamento maior. A gestora afirmou que, dependendo do candidato e das funções que executará, realizam-se processos de seleção distintos, ou seja, não há um padrão estabelecido.

Por outro lado, a gestora afirmou que, mesmo que o candidato à vaga em aberto não apresente o perfil requerido, a qualificação necessária, poderá ser contratado pela ONG A, caso apresente uma necessidade social, uma vez que a diretoria executiva buscará ajudar esse candidato contratando-o. A gestora é contrária a tal postura da diretoria, já que busca verificar as condições técnicas do

candidato na sua atuação profissional. Tal fato não chega a gerar conflito entre a gestora e a diretoria executiva; pois, caso o candidato não seja contratado pela entidade, procurarão auxiliá-lo de outra forma.

Tal comportamento da diretoria executiva evidencia um modelo gerencial guiado por critérios mais substantivos, atrelados à promoção social das ações da ONG A, seja perante o seu público beneficiário, ou mesmo aos colaboradores, ou, no caso, futuros colaboradores, envolvidos em suas ações (VIDAL; MENEZES, 2004).

Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG.

A entrevistada relatou que são realizados cursos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e a ONG encaminha os colaboradores de serviços rurais para fazê-lo. Esses cursos, gratuitos, são voltados exclusivamente para a operacionalização das tarefas, ou seja, criação de cerqueiro, inseminação de bovinos, etc. Não há uma programação anual de treinamentos; os colaboradores de serviços gerais participam dos treinamentos à medida que são disponibilizados à comunidade local. Tais cursos, muitas vezes, são realizados dentro do horário de trabalho, havendo a dispensa do colaborador, e ocorrem duas a três vezes no ano.

Quanto à profissionalização dos demais colaboradores, os técnicos agrícolas, além de cursarem faculdade: Letras e Informática para Gestão de Negócios (áreas não ligadas ao exercício da sua atividade atual), durante sete dias no ano fazem cursos, também gratuitos, no SENAR.

Os monitores, assistente administrativa, pedagoga e psicóloga não efetuam cursos específicos voltados às atividades desenvolvidas na entidade, apesar de gostarem de participar de cursos, quando são oferecidos pela entidade, mesmo não sendo específicos de suas áreas de atuação. Apesar disso, quando tais cursos não são disponibilizados, eles não buscam outros meios para o seu auto-desenvolvimento. A gestora, perante tal realidade, afirma que desejaria que os colaboradores participassem de cursos para o seu desenvolvimento profissional:

“Gostaria de mais oportunidades para o pessoal que trabalha com os adolescentes, sobre parte pedagógica, no sentido de eles saberem como lidar com algumas situações, principalmente porque a gente trabalha com meninos em situação de risco; e eles são rebeldes, no sentido de não quererem ir para a escola ou fazer atividades, esse lado. Como são bastante, todos os dias, eles (colaboradores) perdem um pouco a paciência, a ponto de ficarem meio estressados. Apesar de a gente estar sempre atento para que não ocorra exagero.”

A gestora afirmou que a não profissionalização dos colaboradores impacta no trabalho executado e na própria união da equipe, na busca por melhorias tanto da parte pessoal como profissional do colaborador, repercutindo nos próprios adolescentes.

Apesar de a gestora relatar a importância da participação dos colaboradores em cursos de capacitação, treinamentos específicos para o desenvolvimento pessoal e profissional deles, salientou as dificuldades enfrentadas pela gestão no alcance da profissionalização dos colaboradores:

“Na verdade, a gente tem dificuldade... a gente sempre comenta que seria bom se a gente tivesse recursos para ter maior facilidade. Além de tudo, une mais o pessoal, há crescimento. Eu, pessoalmente, acho muita falta de estar tendo essa atualização, eu voltei a estudar por isso, para estar melhorando e beneficiar os adolescentes, as famílias. No caso, a gente tem contato com as famílias, e eu não tinha muito que passar, como a gente ficou sem assistente social e não pôde contratar por questão da remuneração.”

Verifica-se que a gestora sente necessidade de auto-desenvolvimento. Para tanto, apesar de atuar na administração geral da entidade, está cursando faculdade de Serviço Social visando a atender às necessidades do público alvo. Conforme ela afirma: “[...] eu voltei a estudar por isso, para melhorar e **beneficiar** os adolescentes, as famílias [...].”

A gestora, ao empregar a palavra *beneficiar*, que tem como significado: “Serviço ou bem que se faz gratuitamente; favor, mercê, graça, melhoramento, benfeitoria.” (NOVO DICIONÁRIO AURELIO, 2009), pode denotar uma visão assistencialista da profissão do assistente social, correspondendo a uma concepção paternalista, apoiada na provisão de bens ou concessão de auxílios financeiros e sociais (SPOSATI et al., 1985).

No entanto, tem-se que considerar o assistencial como elemento presente no estabelecimento de políticas sociais visando à resolução das questões sociais, o que nos remete ao histórico do Terceiro Setor no Brasil (FISCHER, R., 2002; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; OLIVEIRA JUNIOR; FERRAZ, 2007).

Fatores que podem favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências ou profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs.

Uma vez que a gestora ressaltou a importância da profissionalização dos colaboradores e dela própria, em contrapartida à carência de recursos financeiros da ONG, verificou-se que a mesma era favorável para a atuação em rede, parceria ou alianças com outras ONGs, empresas, universidades, etc., para a superação de necessidades e fortalecimento de aspectos importantes da entidade, como o aprofundamento do conhecimento e captação de recursos. (JUNQUEIRA, 2008; LOIOLA; MOURA, 1996; TACHIZAWA, 2007).

Apesar da valorização da atuação em parceira, aliança ou rede com outras organizações, a *ONG A* não apresenta atuação nesse sentido. A gestora mencionou o fato de não haver integração entre as próprias ONGs locais, gerando o desconhecimento por parte de algumas do trabalho desenvolvido por outras entidades. Mencionou ainda que algumas gestoras de ONGs, ela inclusive, desconhecem os próprios programas sociais oferecidos pela Secretaria Municipal da Promoção Social, talvez, como resultado da carência de contato pessoal e reuniões com esse órgão público, responsável pelas políticas públicas municipais.

A gestora, ao ser questionada sobre quais contribuições a atuação em rede, parceria ou alianças traria para a gestão da ONG, respondeu:

“Acho importantíssimo. A gente teve o curso Projeto Brasil, no SENAC; foi muito bom para todas as entidades que participaram. Crescimento em relação à visão de ONG. O SENAC promoveu esse curso com a Promoção Social, há cerca de quatro anos atrás. A gente tentou fazer convênio com a uma faculdade local, mas não foi dada continuidade no trabalho com estagiários. Fizemos projeto dos cursos que eles iriam desenvolver, de agronegócios. Eles até nos passaram como poderíamos ter recursos. Só que começou e houve uma mudança na diretoria de lá; e não houve continuidade. Poderiam algumas faculdades passar informações... a própria faculdade de Educação Física. [...] Acho que o trabalho em rede facilitaria até a troca de conhecimentos. Teria mais contato, até mesmo cursos. Quando a gente tem mais informações, em qualquer nível, a pessoa abre um leque de querer fazer mais alguma coisa. O contrário também, se eles tivessem fazendo curso, seria um conhecimento na prática, vendo o que poderiam melhorar, seria um estágio para eles.”

A gestora afirmou também que a atuação em rede, parceria e aliança favoreceria a própria captação de recursos para a *ONG A*, uma vez que a troca de

informações e conhecimentos havida entre as organizações poderia possibilitar a ampliação da visão no conhecimento de novas possibilidades na obtenção de recursos financeiros, através de mecanismos inovadores e criativos.

Percebe-se que a gestora constatou, após participação em curso promovido pelo SENAC e SMPS, a ampliação da sua visão em relação à gestão da ONG, favorecendo a sua profissionalização. Por outro lado, a entrevistada afirmou que outros benefícios trazidos pela atuação em rede parceria e aliança seriam, além da aquisição de conhecimentos, a própria captação de recursos para a ONG. Ou seja, ela vislumbra a possibilidade da obtenção de recursos financeiros através de mecanismos inovadores e criativos; almejando, assim, a inovação, uma das características, geralmente citadas, como sendo próprias das Organizações do Terceiro Setor (KISIL, 2005).

Apesar da valorização pela gestora do trabalho em rede, parceria e aliança como um meio para captar recursos, ou mesmo, profissionalizar a ONG ela afirma que há dificuldades para efetivação de tais ações, por parte das próprias entidades, afirmando que caberia à Secretaria Municipal da Promoção Social iniciar tal trabalho facilitando a intervenção posterior de cada ONG em particular junto as empresas, universidades e outras organizações. Assim sendo, transfere para o órgão público a responsabilidade no estabelecimento de redes, parceria ou alianças, retardando, dessa forma, prováveis melhorias na organização.

Análise da ONG B - Estrutura administrativa da ONG.

A *ONG B* foi fundada em 1955, portanto existe há 55 anos, sendo criada para o atendimento de crianças cujas mães trabalham fora do lar e não têm onde deixar seus filhos em segurança.

O objetivo de atendimento da *ONG B* é complementar o horário escolar, oferecendo atividades sócio-educativas, culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer, recreação e profissionalização (informática e marcenaria).

O público alvo atendido pela entidade são crianças e adolescentes na faixa etária de 07 (sete) a 14 (catorze) anos de idade, de ambos os gêneros, totalizando 150 (cento e cinquenta) educandos, inscritos no projeto sócio-educativo.

A ONG B pertencente à Conferência Central Vicentina do município, sendo ela a responsável pela indicação da diretoria executiva da ONG, a qual é composta pelo Presidente, Vice Presidente, primeiro e segundo Tesoureiro, primeiro e segundo Secretário e Conselho Fiscal. Todos os membros são voluntários; havendo, geralmente, a manutenção das mesmas pessoas na diretoria, alternando-se apenas os cargos.

A ONG B possui 15 (quinze) colaboradores remunerados, e regidos pela CLT, com grau de escolaridade oscilando de ensino fundamental, médio a superior, sendo sete monitores, uma secretária, uma assistente social, dois serventes, uma psicóloga, dois cozinheiros e a gestora. Tais colaboradores têm idade oscilando entre 24 (vinte quatro) e 73 (setenta três) anos de idade. Há um colaborador do gênero masculino e quatorze do gênero feminino. O grau de escolaridade varia de ensino médio a superior completo ou incompleto.

Há aqueles que atuam na entidade há 24 (vinte quatro anos) e outros que se aposentaram no seu interior. O salário das monitoras corresponde à faixa salarial de R\$ 500,0 (quinhentos reais) a R\$ 1.200,00 (mil duzentos reais), dependendo da jornada de trabalho, que pode ser de 20 ou 40 horas semanais.

Atuam há alguns anos na entidade, semanalmente, dois voluntários os quais executam aulas de música e de futebol, não faltando às atividades programadas, salvo em casos excepcionais, segundo a gestora. Ao considerarmos o pequeno número de voluntariado, a gestora comentou:

“A pessoa dá o nome vem um dia e não vem mais. Acho que eles pensam de outra maneira e, quando veem as nossas crianças carentes e querendo afeto, ficam arredios. Acho que pensam que irão encontrar crianças lindas e cheirosas; acho que imaginam outro tipo de criança. Acham que há bebê. A imagem criada por eles não corresponde à realidade.”

A gestora reforçou, ainda, que não há dificuldades na obtenção de voluntários, mas falta compromisso por parte deles na continuidade do trabalho acordado.

A ONG B possui a missão e objetivos da instituição documentados, mas a entrevistada não os encontrou no momento da entrevista para disponibilizá-los. Por outro lado, a entidade não possui organograma estabelecido.

O presidente participa ativamente das decisões da organização, comparecendo todos os dias, permanecendo seis horas, tendo jornada semanal de trinta horas, carga de trabalho superior à da gestora, apesar de ser voluntário.

Os recursos financeiros da ONG em foco provêm de verba municipal, estadual e federal, de sócios contribuintes, *telemarketing* e da realização de eventos (almoço, jantares, etc.) para auxiliar nas despesas com a folha de pagamento dos colaboradores, e cobertura de gastos com a manutenção geral da entidade. Anheier (2005) já apontara que a maioria das organizações sem fins lucrativos, obtém recursos por diversas veias de rendimentos.

A rotatividade de pessoas é muito pequena, uma vez que a colaboradora afirmou que, em catorze anos de atividade na *ONG B*, não ocorreu nenhuma demissão por iniciativa da organização. Por outro lado, o colaborador solicita desligamento da organização, de maneira geral, por ter obtido outro emprego no setor privado ou aprovação em concurso no setor público. Conforme a gestora, a baixa rotatividade se deve ao ambiente harmônico, fazendo as seguintes observações:

“A ONG é como se fosse uma casa. Quando o funcionário tem algum problema, todos acabam ajudando. Adaptam-se bem, correspondem ao que esperamos. O ambiente é favorável, um colega respeitando o outro, tornando o ambiente harmonioso, um ajudando o outro, trabalhando em equipe. Acho que o motivo do pedido de demissão pode ser o baixo salário, para sustentar a família. O motivador maior dos pedidos de demissão é o fato de se desejar um salário melhor. Aqui na entidade as pessoas trabalham sem uma cobrança, não é como no serviço público ou empresa, onde há cobrança em quase todos os aspectos. Na entidade não, se o funcionário chega a falar que não está bem; se for fazer serviço pesado, põem no serviço mais leve. [...] A gente reúne com outros funcionários e fala que fulano está correspondendo, na frente de todos, na reunião em que estão participando todos os funcionários.”

Na *ONG B* o ambiente organizacional é marcado pela harmonia, o respeito em comum, a amizade, a colaboração, o trabalho em equipe. A ausência de cobranças e a preocupação com a qualidade de vida do colaborador são alguns dos aspectos que evidenciam as características da racionalidade substantiva (SERVA *apud* VIDAL; MENEZES, 2004). Em contrapartida, apesar da apresentação desses elementos favoráveis no clima organizacional, ele não impede a saída do colaborador da organização devido ao baixo salário pago.

A função do gestor da ONG

A gestora da ONG B tem 63 (sessenta três) anos de idade, é professora aposentada, com curso superior completo em Letras e Pedagogia. Exerce atividade remunerada na organização, como coordenadora pedagógica, em regime de CLT, com carga horária de 20 (vinte) horas semanais, há 14 (quatorze) anos. Não participou da fundação da entidade, nem da sua diretoria. Conforme afirmou, tem um relacionamento muito bom com a diretoria da entidade. Entretanto, sua autonomia é relativa, uma vez que todas as decisões devem passar pela aprovação da diretoria da ONG.

As funções da gestora da ONG B estão atreladas à:

- ✓ Coordenar a parte pedagógica da ONG;
- ✓ Supervisionar as atividades desenvolvidas pelos monitores;
- ✓ Planejar as atividades educativas.

A prestação de contas da entidade é realizada pela secretária, cabendo ao presidente da organização a responsabilidade pelas pessoas, acompanhando o desenvolvimento das atividades, inclusive; contratando ou demitindo, quando necessário, não havendo, especificamente, a área de Gestão de Pessoas na ONG B.

De acordo com a entrevistada, o presidente é um elemento chave na organização, para que tudo se desenvolva da melhor maneira, atuando como suporte, sendo essa uma característica desde a fundação da entidade, inerente aos Conselhos Vicentinos, os quais indicam o vicentino que tenha perfil e disponibilidade para assumir a tarefa de presidente.

A gestora, ao ser inquirida se as suas funções essenciais são planejar, organizar, dirigir e controlar, concordou de pronto. Assim pediu-se para que expusesse como tais atividades se processam no seu cotidiano profissional:

“Planejo o projeto da casa, as atividades que serão desenvolvidas, o que cada monitor trabalhará e o cronograma. Controlo e supervisiono as atividades dos monitores e a presença deles. Organizo atividades mensais deles. De maneira geral, o que eles têm que desenvolver com as crianças e cada monitor apresenta para mim a programação da semana. Eu passo na sala para ver se está efetuando as atividades. Coordeno o dia a dia do psicólogo e da assistente social, como está sendo o trabalho deles [...] Eu fui contratada para ser coordenadora pedagógica e fui ficando com o projeto e outras coisas que aparecem.”

A gestora tem como responsabilidades o planejamento geral das atividades educativas e acompanhamento das atividades assistenciais e psicológicas, dirigindo, controlando e supervisionando as atividades prestadas pelos

monitores, além da sua presença no trabalho, organizando as atividades mensais direcionadas às crianças e adolescentes. Apesar de ser contratada como coordenadora pedagógica, a gestora afirma que executa atividades como coordenadora geral, o que parece não ficar evidenciado no relato de suas funções.

Parece haver na *ONG B* uma distribuição de responsabilidades e funções entre a gestora e o presidente da instituição, o qual excede no cotidiano da sua atuação o papel de “*suporte*” - repetindo-se a fala da gestora. Como toda tomada de decisão deve ter a concordância da presidência, ele parece tomar para si o controle da gestão da entidade, sendo ele o gestor, de fato, da *ONG B*. Tais aspectos ressaltam a importância da definição das atribuições dos trabalhadores das organizações sem fins lucrativos, incluindo a figura do gestor, para que as pessoas com as quais trabalha e se relaciona compreendam, com clareza, suas responsabilidades (DRUCKER, 2006).

No que tange aos desafios da gestão da ONG, a gestora respondeu que está atrelado ao início do ano escolar, quando ela e os monitores têm que educar a criança no respeito às normas, aos horários estabelecidos, aos colaboradores, entendendo que têm direitos e deveres, não fazendo referência a nenhum outro desafio.

Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor

Questionada a entrevistada acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes (competências técnicas e comportamentais) que os colaboradores, voluntários e ela própria precisam ter para o exercício de suas funções, ela respondeu que gostaria aprofundar os seus conhecimentos e dos colaboradores (não mencionou os voluntários) sobre como trabalhar com crianças ou adolescentes que apresentam comportamento mais difícil, arredo ou rebelde, além de saberem atuar melhor junto às famílias dessas crianças.

Quanto às habilidades, a gestora disse que ela precisaria desenvolver a escuta ativa e a paciência no relacionamento interpessoal. Concernente às atitudes, evidenciou que todos os colaboradores, de maneira geral, têm atitudes adequadas

condizentes com o esperado para o exercício de suas funções, que somente um ou outro colaborador não corresponde às expectativas organizacionais, salientando:

“Muitas vezes o funcionário não está fazendo como você pediu e orientou. Fico pensando como vou chamar a atenção do funcionário... depois chamo, converso e já resolvo [...] Muitas vezes, o funcionário fica fora do horário dele, principalmente porque nossas crianças saem, às 16h. e 45 min., tomam o ônibus (da entidade) e o funcionário vai embora 20 minutos depois do seu horário e não cobra isso... não há banco de horas.”

Evidencia-se, com a fala da entrevistada, que há colaboração, responsabilidade e comprometimento por parte do colaborador e, ao mesmo tempo, a preocupação da gestora com a pessoa do colaborador, no seu cuidado no trato com ele, ou mesmo, por laços de solidariedade, os quais permeiam o comportamento das organizações sem fins lucrativos (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Preocupação dos gestores com a profissionalização e desenvolvimento dele e dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG

Com respeito às ações realizadas pela ONG B para a profissionalização das gestoras e demais profissionais remunerados e voluntários, a entrevistada relatou que não há ações voltadas para tal finalidade.

A cada seis meses, ocorrem reuniões com as assistentes sociais da Secretaria Municipal da Promoção Social, quando são tratados assuntos relativos às necessidades e interesses do órgão público municipal; principalmente no que tange ao direcionamento para a elaboração e análise dos projetos sociais. Conforme a gestora, tais reuniões não capacitam, mas contribuem para o seu conhecimento. E complementa, afirmando:

“De maneira geral, não há capacitação dos funcionários. O que impede essa realização é a falta de verba. Uma pessoa que vem fazer uma capacitação quer receber alguma coisa. Tínhamos parceria com uma empresa local. Os funcionários de lá, a psicóloga e a assistente social, vinham para capacitar os funcionários. Faz dois anos que não temos mais, porque o foco de atuação deles agora são os jovens e não crianças. Essa parceria durou 10 anos [...] Davam capacitação para todos os funcionários. Falavam do trabalho do funcionário, no dia a dia na entidade, do relacionamento entre os colegas, sobre o desempenho de cada um dentro da função. E, muitas vezes, vieram funcionários para trabalharem com os pais das crianças [...] O objetivo deles era que essas crianças, que elas tivessem uma formação de

uma criança da classe média [...] Vinham 4 vezes ao ano, com 2 encontros em cada semestre.”

Percebe-se que o órgão municipal transmite informações aos gestores das ONGs, parecendo visar a melhores resultados na elaboração e execução dos projetos sociais levados a efeito pelas ONGs, havendo o retorno favorável do emprego da verba pública. Dessa forma, por haver uma dependência econômico-financeira destas organizações com o poder público, se as exigências não forem cumpridas pelas organizações sem fins lucrativos, fica mais difícil o recebimento de novos recursos financeiros desses agentes financiadores (LYRA, 2005; SPOSATI et al., 1985).

Em contrapartida, apesar do preparo técnico e a apresentação de resultados serem solicitados às ONGs, inclusive pelos órgãos públicos, a SMPS parece não disponibilizar, com regularidade, cursos visando à profissionalização das entidades.

Assim sendo, algumas vezes, através de parcerias estabelecidas com empresas privadas, as ONGs têm acesso aos conhecimentos necessários, conforme evidenciado no relato da gestora da ONG B, quando, através da atuação do voluntariado empresarial, a empresa local pratica a responsabilidade social empresarial, apresentando um diferencial competitivo ao desempenhar um papel social, podendo vir a assumir, perante a sociedade, responsabilidades econômicas sociais e ecológicas, contribuindo com o bem comum (ASHLEY et al., 2005; LEISINGER; SCHMITT, 2001).

Conforme a gestora da ONG B, a ausência da profissionalização da ONG interfere na qualidade, eficácia, eficiência da prestação de serviços, demonstrando a mesma preocupação que os estudiosos desse assunto (FOWLER, 1997).

Apesar da constatação das vantagens que traria a profissionalização da ONG e o interesse dos colaboradores a esse respeito, devido aos escassos recursos financeiros, tal ação não é concretizada, havendo possibilidade de sua realização, a partir de 2011. Por enquanto, o quadro é amenizado com eventos esporádicos. Sobre tais aspectos, a gestora afirma:

“A entidade tem a preocupação de fazer a profissionalização, mas não tem condições de fazer tudo de uma vez. Os recursos financeiros que recebemos são para as despesas daqui [...] Os funcionários têm interesse de participar de cursos. Quando participam, voltam renovados [...] O presidente, às vezes, chama alguém para conversar com os funcionários,

geralmente duas vezes no ano [...] Gostaria que tivesse capacitação em cima da função que a gente desempenha [...] A Secretária da Promoção Social falou para a gente colocar no plano de 2011, colocarmos os cursos que desejamos, e a Secretária verificará a possibilidade.”

Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs

A entrevistada diz-se favorável para a atuação em Rede, parceria ou aliança, inclusive como já ocorreu no passado, durante dez anos, com a parceria estabelecida com uma empresa local.

Naquela época, os profissionais voluntários da empresa desenvolviam atividades dirigidas junto aos colaboradores, refletindo sobre relacionamento interpessoal, desempenho individual, trabalho em equipe, responsabilidade, enfim, sobre o cotidiano profissional de cada um deles. E também atuavam junto aos familiares dos adolescentes atendidos pela entidade.

Além disso, há a experiência recente com um centro de ensino do município, de modo que dois alunos do curso de *Informática para Gestão de Negócios* são deslocados para a *ONG B* para auxiliarem na manutenção dos computadores da entidade, contando para eles como horas de estágio e fonte de aprendizado.

A gestora a respeito da atuação em redes, parcerias ou alianças salientou:

“Ajudaria bastante, seriam pessoas mais capacitadas, colaborando no dia a dia, auxiliando tanto para a capacitação como a profissionalização dos funcionários.”

Dessa forma, verifica-se que, com a construção de redes, parcerias ou alianças há a possibilidade da *ONG B* adquirir capital social, havendo a importação de conhecimento externo para o seu interior, possibilitando um ambiente favorável para o aumento da inteligência coletiva. Acrescenta-se o fato de as empresas terem a possibilidade do desenvolvimento de novas atividades, projetos e frentes de atuação, possibilitando a ampliação do conhecimento para os envolvidos no processo, com a otimização de competências complementares. Ou seja, haverá a possibilidade da formação e circulação de informações e conhecimento,

concretizando um processo de aprendizagem que poderá auxiliar no aprendizado coletivo, contribuindo no desenvolvimento das competências e profissionalização da *ONG B* (BRITO, 2002; DUFLOTH, 2004; FISCHER et al., 2003; PEREIRA; COSTA, 2007; TACHIZAWA, 2007).

Análise da ONG C - Estrutura administrativa da ONG

A *ONG C* foi fundada em 1994, existindo há 17 anos no município. Visava, inicialmente, a apoiar a adoção e, posteriormente, ter um lar para abrigar as crianças que aguardavam serem adotadas. Sua diretoria é composta pelo Presidente, Vice Presidente, 1ª e 2ª tesoureiros, 1ª secretário e 2ª secretário, Conselho fiscal e Conselho Deliberativo, além da presença de uma Diretora de assuntos sociais e outra Diretora de assuntos jurídicos. Todos os membros são voluntários, escolhidos mediante eleição, alternando-se nos cargos pela dificuldade da obtenção de substitutos para suas posições.

O público alvo da *ONG C* são crianças de ambos os gêneros, na faixa etária de zero a doze anos, retiradas do lar e encaminhadas por determinação judicial da Vara da Infância ou pelos Conselhos Tutelares, devido ao abandono, negligência ou maus tratos praticados por seus pais ou responsáveis.

O abrigo acolhe vinte crianças com possibilidade de serem colocadas em lares substitutos, contando com catorze colaboradores: uma larista (senhora que reside no abrigo), um motorista, duas monitoras, uma psicóloga, uma cozinheira, seis colaboradoras em serviços gerais, o folguista (colaborador convocado para substituir a ausência de algum colaborador, seria colaborador eventual “coringa”), e a assistente administrativa. Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores, há duas pessoas com ensino fundamental, dez pessoas com ensino médio e uma com curso superior.

Vale salientar um dado importante da gestão da *ONG C*; o presidente atual, ao assumir seu cargo, indicou para ocupar, de maneira voluntária, a coordenação da entidade, ou seja, gerir a *ONG C*, a sua esposa, a qual comparece na entidade uma vez por semana, pelo período de uma hora, para visita informal,

não visando à tomada de decisões gerenciais durante a sua permanência na entidade.

Na ausência quase contínua da “gestora oficial”, assume o papel de gestora da entidade a assistente administrativa, tomando as decisões necessárias para o andamento geral da organização, a qual foi entrevistada e aqui é denominada de “gestora substituta”. Vale ainda ressaltar, que a participação da diretoria executiva na gestão cotidiana da entidade é distante.

Atuam na entidade três voluntários. Sem que sejam consideradas as voluntárias de gestão (diretoria executiva e a coordenadora), são dois contadores de histórias e uma recreacionista com atuação semanal. Sobre o voluntariado, a “gestora substituta” comenta:

“Voluntário é caso sério. São poucos que levam a sério. Falta compromisso. Eu já vi pessoas falando que vieram porque o médico mandou, a pessoa vem pelo benefício próprio. Para uma entidade que cuida de crianças, não vai dar certo [...] A pessoa, quando vem até a entidade, ela preenche uma ficha falando o dia que tem disponível, a atividade que fará. Não é assinado termo de compromisso de voluntariado. A gente quer que o voluntário venha para dar uma atividade para a criança, não trabalhar cuidando das crianças. Já tivemos dificuldade de pessoas para trabalhar com crianças, o que não é fácil.”

Esta é mais uma organização em que foi citada a falta de compromisso do voluntariado, pelo fato de a entidade não poder contar com a presença e participação de alguns deles nas atividades que se propõem realizar.

Na ONG C, em particular, foi colocado que o motivo pelo qual a entidade é procurada para a ação voluntária, não é o fato de a pessoa estar motivada por sentimentos de compaixão, solidariedade, indignação, cumprir o papel de cidadão consciente, ou ainda, para que possa compartilhar conhecimentos, talentos e experiências (CAMARGO, 2001; CORULLÓN; MEDEIROS, 2002; DOMENEGHETTI, 2002), mas sim, por questão de caráter pessoal, buscando ocupar seu tempo livre com a atividade voluntária por indicação médica, por problemas de saúde apresentados, em geral, a depressão; não conseguindo, dessa forma, realizar a tarefa satisfatoriamente, gerando o abandono do voluntário da entidade.

A “gestora substituta” enfatizou que os voluntários não assinam termo de compromisso do voluntariado o que eximiria a entidade de futuros transtornos quanto a processos trabalhistas movidos por voluntários. Há uma ficha em que o

voluntário preenche os seus dados pessoais, citando as atividades que deseja desenvolver, bem como os dias em que pode estar à disposição da organização.

Na ONG C, não há área de Gestão de Pessoas, havendo uma colaboradora, no caso a “gestora substituta”, que exerce algumas práticas de Gestão de Pessoas, atreladas à área de administração de pessoas, o antigo departamento de pessoal, em algumas organizações.

A ONG C possui declaração de utilidade pública municipal, estadual e federal. Seus recursos financeiros provêm do repasse de recurso municipal, no valor de R\$ 8.198,00 (Oito mil cento noventa e oito reais), dinheiro destinado, exclusivamente, para o pagamento dos colaboradores; sendo, algumas vezes, insuficiente para tal fim.

Recebe ainda verba estadual de R\$ 2.300,00 (dois mil e trezentos reais), e R\$ 1.250,00 (mil duzentos e cinquenta reais) do governo federal, capital utilizado para o pagamento de combustível, alimentos, remédios, água, luz, telefone, dentre outras despesas.

Outra fonte de recursos financeiros da organização é proveniente de doações de sócios contribuintes, no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais). Os recursos financeiros da ONG C totalizam R\$ 12.748,00 (doze mil setecentos quarenta oito reais). Valor insuficiente para a manutenção das atividades da entidade, gerando a necessidade da realização de bazares, jantares, e demais eventos, para inclusive, a instituição ter recursos para o pagamento mensal dos colaboradores e do seu 13º salário ao final de cada ano.

Diante de tal realidade financeira, indagando para a “gestora substituta” como superar a falta de recursos financeiros e obter a sustentabilidade, a mesma respondeu:

“Seria o ideal a prefeitura aumentar a verba, mas não fazem isso... a gente resolve com a realização de eventos para estar engordando um pouco.”

Por outro lado, é pequeno o número de demissões na ONG C. A última ocorreu há cerca de três anos, por problema de comportamento inadequado. Geralmente, o colaborador solicita demissões por questões de ordem particular, por exemplo, doença na família.

Os colaboradores trabalham na entidade, em média, por três anos. O salário médio é R\$ 600,00 (seiscentos reais) para uma jornada de trabalho de 36

(trinta seis) horas semanais, com atuação em escala 12 x 36, ou seja, trabalham por doze horas seguidas e retornam às atividades após trinta e seis horas.

A função do gestor da ONG

Conforme ressaltado anteriormente, a entrevista foi realizada com a “gestora substituta” sendo os dados a seguir a seu respeito. A “gestora substituta” tem 44 (quarenta e quatro) anos de idade, possui ensino médio completo, técnica de contabilidade, remunerada, contratada no regime CLT, carga horária semanal de 40 (quarenta) horas. Não participou da fundação da entidade e nem fez parte da diretoria executiva da instituição. Afirma que é bom o seu relacionamento com a diretoria executiva e a “gestora oficial” da ONG C.

A “gestora substituta” tem liberdade para a tomada de pequenas decisões, como efetivar de compras de materiais de uso contínuo da entidade, responder ofícios, elaborar relatórios para o Poder Judiciário sobre a situação de alguma criança abrigada. As demais decisões cabem à diretoria executiva da ONG, a sua presidência.

A “gestora substituta” foi contratada há dezesseis anos para atuar como auxiliar de educação e há três anos é assistente administrativa, assumindo a função de “gestora substituta”. Ela comenta a respeito:

“Estou na entidade há 16 anos, fui contratada para ser auxiliar de educação; mas, como ficou sem a secretária, eu vim para o escritório, para cuidar da administração... não é que a gente coordena, a gente fica aqui e acaba fazendo realmente, tomando atitudes até que não condiz muito com a gente, mas acaba fazendo.”

Cabe mencionar que a “gestora substituta” não assume que coordena a entidade, mas ao mesmo tempo, afirma que “[...] a gente fica aqui e acaba fazendo realmente [...]”. Tal situação, aliado ao distanciamento da diretoria executiva e da gestora de fato da entidade, repercute no relacionamento interpessoal dos colaboradores, os quais, algumas vezes, desautorizam a “gestora substituta”, provavelmente, por não considerá-la como a gestora da entidade, apesar de ela exercer essa função não oficialmente. Além disso, o clima organizacional desfavorável, comprometido por conflitos existentes entre os colaboradores e a

“gestora substituta”, pode vir a impactar na qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados às crianças abrigadas. Deu-se a impressão, por vezes, que a ONG C está acéfala.

Quanto ao desenvolvimento de suas funções, a “gestora substituta” afirma que elas estão atreladas à:

- ✓ Prestar contas das verbas recebidas;
- ✓ Manter contato frequente com o Poder Judiciário;
- ✓ Elaborar relatórios para a Vara de Família para o acompanhamento dos casos de cada criança abrigada;
- ✓ Contratar e demitir colaboradores;
- ✓ Gerir pessoas.

Dessa forma, observa-se que a “gestora substituta” apresenta funções compatíveis às exercidas pelas gestoras entrevistadas das outras ONGs, e outras específicas, da sua realidade organizacional, reafirmando sua função enquanto gestora.

Quanto às funções gerenciais assumidas pelos gestores das ONGs, a “gestora substituta” da ONG C concordou que elas são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Desse modo, foi solicitado que ela exemplificasse como tais funções são levadas a efeito no seu cotidiano profissional, relatando:

“Concordo, com certeza. Todo lugar precisa disso, aqui não é diferente. No escritório, meu trabalho é planejado, há prestação contas. As crianças têm planejamento, do horário para atividades (escola, psicóloga). Dirijo a parte administrativa, o pagamento de fornecedores, a parte judicial, os relatórios para o fórum, os relatórios para obtenção de certificados [...] Controlo os gastos, o recebimento de verbas, a parte jurídica, as faltas dos funcionários, o horário dos funcionários, resolvo as emergências.”

Perante este quadro, indagou-se à “gestora substituta” quais são os desafios enfrentados na gestão da ONG C. Ela afirmou que são o distanciamento da diretoria executiva, a ausência de dinheiro e a ausência da coordenadora (a gestora “oficial”).

Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor

A “gestora substituta” asseverou que, no momento do recrutamento e seleção de candidatos ou mesmo de voluntários para trabalharem na ONG C, não são verificadas as competências técnicas e comportamentais deles, mas afirmou que vê necessidade de mudanças no processo, inclusive incluindo avaliação psicológica e acompanhamento na função, antes da efetivação da contratação, conforme orientação do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) aos profissionais de abrigos, comentando a respeito:

“Hoje vejo que ela é bem ruim, rudimentar em comparação com a recomendação do CONANDA. Eles dizem que a pessoa que vai trabalhar num abrigo deve ser entrevistada por psicóloga, deve saber lidar com conflitos, frustrações. É frustrante mesmo você querendo que a criança faça algo e ela não aceita [...] precisaria ter preparo melhor para fazer essas entrevistas [...] sai um funcionário e você com medo de ficar sem ninguém, contrata e coloca a pessoa para trabalhar, acompanha, mas não é ‘aquele’ acompanhamento. Quando você vê as coisas, a pessoa já está contratada.”

A visão da “gestora substituta” acerca da necessidade de mudanças no processo de recrutamento e seleção de pessoas da ONG C ocorreu após a sua participação em curso específico promovido pela SMPS e CONANDA, sobre documento que visa a regulamentar a organização e oferta dos serviços de acolhimento para crianças e adolescentes afastados do convívio familiar por medida de proteção. Além disso, é uma ação prevista no Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes a Convivência Familiar e Comunitária. A participação da “gestora substituta” nesse curso de formação ainda está ocorrendo, ampliando a sua visão acerca de mudanças que poderiam ser implementadas na organização para sua melhoria.

Desse modo, evidencia-se a importância da troca de informações e conhecimentos, possibilitando a implementação de novas práticas nas organizações sem fins lucrativos, respeitando-se as suas especificidades e o desenvolvimento de competências essenciais (FISCHER, R., 2002; SALVATORE, 2003; VOLTOLINI, 2003).

No que tange às competências comportamentais e técnicas esperadas dos colaboradores, a “gestora substituta” assevera que os profissionais necessitam ter conhecimentos sobre o desenvolvimento infantil, habilidades de saber lidar com conflitos além de autocontrole, e “*atitudes de doação: saber dividir e somar*”.

A respeito da “*atitude de doação*” mencionada pela entrevistada, indagou-se dela se essa atitude caracteriza o profissional das ONGs, e o que diferencia o

profissional que trabalha em uma ONG do profissional do Segundo Setor. A “gestora substituta” respondeu:

“Tem que ter uma diferença, a pessoa tem que gostar que trabalhar com gente. Todo dia é uma situação diferente. A criança não está todo dia bem. Uma entrevista bem feita e capacitação resolveriam. A pessoa não tem que ter boa vontade, tem que ser um profissional capacitado, ser capaz de lidar com tudo isso que conversamos.”

A “gestora substituta” reafirma a necessidade do preparo técnico, da capacitação do profissional da ONG C, para ser capaz de lidar com a falta de recursos financeiros, os desafios diários, o público atendido, de maneira adequada, a ausência práticas gerenciais e, apesar das adversidades, efetuar um bom trabalho, rompendo o ciclo vicioso de a falta de recursos humanos capacitados implicar no gerenciamento inadequado, impactando na falta de recursos financeiros gerando resultados insuficientes (FALCONER, 1999).

Quanto às habilidades requeridas aos gestores de ONGs, a entrevistada salienta:

“Habilidade de saber lidar com pessoas, tento que lidar da melhor forma possível, mas as pessoas não aceitam. Fico pensando, às vezes, se não sou eu.”

A constatação pela “gestora substituta” que uma habilidade essencial para o exercício da gestão da ONG é saber gerir pessoas, reforça a necessidade de os gestores de ONGs desenvolverem competências gerenciais, habilidades e capacidades para obtenção de desempenho eficiente, conciliando habilidades interpessoais e de negociação, com conhecimentos financeiros (HUDSON, 1999; WINTERTON et al., 2000).

Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG

A entrevistada afirmou não haver ações direcionadas para a profissionalização dos colaboradores e voluntários devido à limitação dos recursos financeiros, existindo reuniões ocasionais convocadas pela SMPS, para discussão de assuntos relativos aos projetos sociais, sendo convidados os gestores das entidades. Afirmou ainda que a ausência de profissionalização na ONG C interfere

no funcionamento geral da entidade, tendo “*que parar com amadorismo e buscar a profissionalização.*”

Indagado para a “gestora substituta” o que significa para a mesma o *amadorismo* da ONG, respondeu:

“Você acaba contratando pessoas que nunca trabalharam nessa área. A gente não trabalha com papel, trabalha com vidas. Trabalhar com vidas é bem complicado. As pessoas precisam ser realmente, especialistas naquilo que vão fazer.”

A colocação da entrevistada denota que é fundamental a profissionalização dos trabalhadores das ONGs (FALCONER, 1999; FISCHER; FISCHER, 1994; FISCHER, 2003; HUDSON, 1999; KHAUAJA, 2005; MARCOVITCH, 2005; SILVA, 2006; SILVA; OLIVEIRA, 2005), ressentindo-se da gestão amadorística da entidade, configurando-se o desafio de gestão das ONGs (FALCONER, 1999; FISCHER, 2003), organizações as quais lidam especificamente com vidas humanas (DRUCKER, 2006).

Por outro lado, os obstáculos para a obtenção da profissionalização das ONGs são justamente algumas questões vivenciadas pela ONG C: ausência de gestão administrativa efetiva, ausência de planejamento, falta de avaliação institucional, e a falta de profissionalização de técnicos e gestores (SANTOS; BARBOSA, 2004).

Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs

A “gestora substituta” disse ser favorável ao estabelecimento de redes, parcerias ou alianças entre a ONG C com outras organizações, apesar de tal prática não existir nesta entidade, parcerias, inclusive, com universidades, salientando a respeito:

“Desde que as universidades tenham a ver com a entidade, por exemplo, faculdade de Psicologia, Serviço Social, Administração [...] Poderia contribuir para a profissionalização dos funcionários, se tivéssemos estagiários de Psicologia, Serviço Social, Pedagogia. Ajudaria na capacitação dos funcionários, ou eles poderiam vir aqui para fazer a capacitação.”

Quanto à atuação em redes, parcerias ou alianças propiciarem recursos financeiros para a entidade, a entrevistada afirmou que isso é possível, mas não sabe afirmar de que modo. Ao mesmo tempo, recordou de uma ação social, de responsabilidade social empresarial, havida em uma faculdade local que na “Semana da Administração” arrecadou com os alunos alimentos não perecíveis, os quais foram doados posteriormente para a ONG C. Finalmente, a “gestora substituta” afirmou:

“A gente precisa saber o caminho. Se souber, a própria ONG pode fazer essa parceria.”

Análise da ONG D – Estrutura administrativa da ONG

A ONG D foi fundada em 1994, há 16 (dezesesseis) anos, para atender à solicitação de comerciantes locais para haver uma ONG na cidade para atuar junto aos meninos que abordavam os motoristas dos veículos estacionados no centro comercial da cidade em busca de trocados, afastando alguns clientes.

A diretoria executiva é composta por Presidente, Vice Presidente, 1º e 2º tesoureiros, 1º e 2º secretários, além do Conselho fiscal, escolhidos mediante eleição; apesar de, nos últimos seis anos, não haver modificação na sua composição, devido à dificuldade da participação de novos membros voluntários para tais cargos, podendo a presidência permanecer por dois mandatos seguidos.

O objetivo da ONG D é oferecer atendimento voltado às crianças vítimas do trabalho infantil e em risco pessoal e social, através de atividades culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação.

A ONG D possui três projetos principais, cada um deles com um coordenador de projeto, todos eles respondendo para a presidência da entidade, que assume o papel de gestora geral da ONG D, sendo a mesma entrevistada.

Este estudo se ateve à exposição do projeto de maior representatividade, em relação à quantidade de pessoas assistidas, sendo o projeto mais antigo que originou a criação da organização.

O projeto em questão atende atualmente ambos os gêneros, com idade entre 10 (dez) a 14 (catorze) anos, totalizando 116 (cento e dezesseis) crianças e adolescentes, possuindo para sua efetivação a presença de dez colaboradores, que

assumem os seguintes cargos: um coordenador pedagógico, uma psicóloga, dois professores de educação física, um professor de *jiu-jitsu*, um professor de capoeira, uma professora de artesanato, uma merendeira, uma ajudante de cozinha, uma auxiliar administrativa - a qual contribui com os três projetos da entidade.

A *ONG D* possui quatro voluntários: a presidente, a vice-presidente e a tesoureira da entidade, sendo que, diariamente, ao menos uma delas está presente para o acompanhamento das atividades. Além das representantes da diretoria executiva, a organização tem como voluntário um professor de educação física. Sobre a participação de voluntários na organização, a gestora, ou seja, a presidente da entidade, responde:

“Muito difícil. Tem muita gente para dar palpite, mas para ajudar não tem. A gente convida as pessoas que criticam, para fazer parte do trabalho [...] É falta de vontade das pessoas. A maioria quer ganhar, não quer trabalhar de graça. Voluntário envolve responsabilidade. Não é porque você é voluntário, que pode chegar a hora que você quer. Tem uma necessidade, tem um planejamento. No nosso município, tem essa necessidade, as pessoas não entendem.”

A gestora assinalou a falta de entendimento das pessoas do significado do que é **ser voluntário** que envolve a boa vontade, o trabalho sem remuneração, responsabilidade, compromisso, planejamento, motivação contínua, dentre outros atributos.

A entidade em questão não possui missão, visão ou o organograma formalmente estabelecidos.

Os recursos financeiros provêm de verba municipal, estadual, federal, doações, e de recursos providos de decisão judicial, convertidos em 1/3 do salário mínimo em vigor, pagos por pessoas que cometeram infrações.

A média de idade dos colaboradores da *ONG D* é 50 (cinquenta anos). Alguns deles estão cursando ensino superior, faculdade de Educação Física. A média salarial varia de um salário mínimo a R\$ 1.100,00 (mil e cem reais), sendo este o salário pago ao coordenador de projeto.

A quantidade de demissões é pequena e ocorre, geralmente, devido a comportamento inadequado, absenteísmo, baixo desempenho ou a pedido do colaborador, devido à aprovação em concurso público.

A demissão é realizada pela gestora da *ONG D*, que antes de efetivá-la, conversa com o coordenador de projeto a respeito. Em seguida, há o diálogo com o

colaborador envolvido, orientando-o sobre os pontos a melhorar. Caso a melhoria esperada não ocorra, efetua-se a demissão.

A função do gestor da ONG

A gestora da *ONG D* tem 66 anos de idade, professora aposentada, com curso superior completo - faculdades de Pedagogia e Geografia, atuação voluntária, com jornada de trabalho em torno de 30 (trinta) horas semanais, é uma das fundadoras da entidade, não possuindo curso específico de gestão de ONG.

Afirma que sua dificuldade em relação à área de Recrutamento e Seleção está em conseguir profissionais com comportamento adequado, que modelos positivos para os adolescentes atendidos, além de profissionais qualificados.

Nessa oportunidade, a gestora relatou um episódio grave ocorrido na *ONG D*, no ano de 1999 para 2000, quando houve desvio de verba realizado por uma colaboradora. A mesma tomou para si o dinheiro que seria destinado para o pagamento dos encargos sociais dos colaboradores perante o INSS; gerando, assim, débito da entidade perante o órgão público federal. Por esse motivo, ocorre o acompanhamento mais estreito da diretoria executiva quanto ao emprego dos recursos financeiros, através da sua presença constante na instituição. Ela comenta a esse respeito:

“Em 1999 para 2000, tivemos um problema sério com uma funcionária. Tivemos desvio de verba. E, ficamos com uma dívida grande perante o INSS. Ela não recolhia os encargos sociais [...] Ela foi réu confessa; mas, por decurso de prazo do processo, a ONG tem que pagar a dívida perante o INSS. A diretoria, por uma questão de honra, quer resolver o problema. Então, apesar de a gente ter muitas ocupações fora, a gente procura não se afastar, acompanhar, e passar a diretoria para outras pessoas sem problemas.”

Inicialmente foi indagado quanto às funções desenvolvidas pelos coordenadores dos projetos sociais, verificando-se os diferenciais existentes entre as funções da gestora e dos coordenadores de projetos. A gestora informou que eles são responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento dos fatores biopsicossociais de cada criança e adolescente atendido.

Portanto, a parte concernente aos colaboradores e à atuação da *ONG D*, de forma geral, é da responsabilidade da diretoria, e, portanto, da gestora.

Salientando ainda que há atuação em parceria entre os coordenadores dos projetos sociais e a diretoria executiva da entidade. Cabendo aos coordenadores de projeto, segundo a gestora, o planejamento das atividades pedagógicas ou educacionais

“Os coordenadores fazem triagem das crianças, visitas domiciliares, organizam todo o trabalho em relação às crianças, inclusive a organização de horários, acompanham a frequência das crianças, fazem relatórios das atividades [...] Acompanham a frequência e o desempenho escolar das crianças, entram em contato com o CRAS, têm contato com os pais [...] assumem a coordenação pedagógica. Discutem com os professores a situação de cada criança.”

Quanto às funções exercidas especificamente pela gestora, ela assentou que são:

- ✓ Representar a ONG perante a sociedade civil;
- ✓ Gerir pessoas;
- ✓ Auxiliar na elaboração de projetos sociais;
- ✓ Supervisionar no desenvolvimento dos projetos sociais;
- ✓ Coordenar a utilização das verbas recebidas;
- ✓ Supervisionar a prestação de contas da entidade;
- ✓ Supervisionar todas as compras e pagamentos realizados;
- ✓ Participar de cursos de formação voltados para o foco de atuação da entidade;
- ✓ Ter contatos regulares com representantes do órgão público municipal;
- ✓ Fornecer o suporte necessário para o bom desenvolvimento das atividades da entidade.

No que tange às funções essenciais do gestor da entidade, ela concorda que estejam atreladas a planejar, organizar, dirigir e controlar, declarando a esse respeito:

“Toda ONG tem que fazer seu planejamento para o ano seguinte para concorrer à verba pública. Trabalhamos com vários projetos, controlamos mais a parte financeira. Quanto a organizar, a diretoria visita os locais onde os projetos são realizados [...] Como somos uma ONG pobre, a diretoria faz tudo, até ir buscar doações com seu carro particular. A gente corre atrás de verbas, de doações de pessoas físicas ou jurídicas.”

Os dados apresentados pela gestora da ONG D confirma o fato de alguns gestores de ONGs buscarem desenvolver suas atividades por meio da otimização de recursos em decorrência do estabelecimento de planejamento prévio, da ampliação de relacionamentos com outras organizações, além da preocupação com a qualidade da prestação de serviços oferecidos. Havendo também o controle interno

e externo da entidade quanto à gestão organizacional em si, como no acompanhamento geral da utilização dos recursos financeiros, inclusive pelas próprias fontes financiadoras (TENÓRIO, 2006).

Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor

A gestora salientou que, além dos conhecimentos técnicos específicos ao exercício de suas funções, os colaboradores necessitam ter conhecimentos da área social e psicológica para melhor atuação junto às crianças e adolescentes atendidos, que apresentam situações-problemas e emocionais diversas (pais usuários de álcool e outras drogas, mães envolvidas com prostituição, violência doméstica, baixa auto-estima, conflitos emocionais, etc.).

Tais comentários da gestora reforçam a importância de as ONGs e demais Organizações do Terceiro Setor captarem bons profissionais para o desenvolvimento do trabalho; profissionais com qualificação profissional adequada, para o atendimento necessário aos seus usuários (SALAMON, 2005).

No momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores, a gestora afirmou que, após a entrevista pessoal e análise do *curriculum vitae*, contata os locais onde o candidato trabalhou, buscando referências. Verificando não somente suas competências técnicas, mas também as suas atitudes inerentes, seus valores, sua formação, enfim, analisando a pessoa de forma integral, para verificar se ela apresenta o perfil desejado pela entidade.

Indagando para a entrevistada por que, em sua opinião, as pessoas querem trabalhar nas ONGs, apesar dos baixos salários pagos, ela considerou a respeito:

“Eu acho que é a falta de emprego; a maioria das pessoas que vem precisam trabalhar e vem aqui, mas a pessoa precisa ter vocação. A vocação é a pessoa se realizar no trabalho social, se ela não tiver paciência, interesse em resolver o problema, se só vê o dinheiro, fica estressada, não ajuda, só atrapalha. É um trabalho de doação. Os nossos funcionários amanhã, sábado, trabalharão no bazar da pechincha, e trabalham nos finais de semana, à noite, quando são solicitados para ajudar alguém.”

A gestora considera que trabalhar em ONGs está relacionado com realização pessoal, através do trabalho social, não envolvendo somente a

remuneração, mas também o espírito de doação, vocação, paciência, interesse em resolver problemas, dedicação e compromisso. Desse modo, pode-se afirmar que o perfil do trabalhador de ONG, na opinião da gestora, é possuidor de uma razão substantiva, conduzindo sua vida pessoal na direção da auto-realização, em busca da satisfação pessoal (SERVA, 1997).

Inquirindo à gestora da *ONG D* se no ato do recrutamento e seleção fosse constatado que um dos candidatos vivencia um problema social que poderia ser sanado com a sua colocação profissional na entidade, se ele seria privilegiado perante os demais candidatos, respondeu:

“Acho que sim. O coração interfere; mas, como já tivemos problemas... não podemos ver somente essa parte, precisa ver a bagagem dela, se pode contribuir com a instituição. Em caso de desempate, optamos por essa pessoa com problema social.”

Verifica-se, portanto, que a razão substantiva parece ser empregada na gestão da *ONG D*, no que tange à compreensão mútua e aos laços de solidariedade estabelecidos (CAMARGO et al., 2001; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG

Quanto à profissionalização da *ONG D*, a gestora disse que não há ações a esse respeito voltadas aos colaboradores e voluntários, sendo a SMPS, na sua opinião, a instituição responsável por tal trabalho, uma vez que as ONGs não apresentam condições financeiras de fazê-lo, embora sintam necessidade. Assim sendo, preocupa-se com a profissionalização dos colaboradores, desde o seu Recrutamento e Seleção, exigindo qualificação prévia; esclarecendo:

“Como nós não temos condições de preparar o funcionário, em geral, quando nós admitimos as pessoas, nós já exigimos essa qualificação. Agora, aqueles que são voluntários, a gente chama de acordo com a necessidade da instituição.”

Caso a *ONG D* dispusesse de recursos financeiros para a efetivação da profissionalização, a gestora disponibilizaria curso de preparação psicológica para os colaboradores e voluntários, para que pudessem influenciar os adolescentes de maneira favorável, contribuindo na elevação da auto-estima deles, para que não

ficassem vulneráveis a interferências negativas externas, tornando-se vítimas, por exemplo, da drogadicção, do uso do álcool e outras drogas.

Quanto à qualificação profissional dos gestores das ONGs, a entrevistada salientou que, com frequência mensal, a SMPS convida-os para participarem de cursos de capacitação com profissionais externos, pois foi montada na cidade uma Rede Social entre as ONGs, evidenciando a respeito:

“[...] O último curso ocorreu há um mês, com o tema: “Diagnóstico para elaboração de Planos de Ação. O convite é lançado a todos os que estão dentro da rede, que atendem criança, adolescente e famílias [...] Sempre ocorrem os cursos; mas, às vezes, não é possível participar. Sempre têm esses cursos, mas o que a gente nota é que são sempre as mesmas pessoas. Se a gente se propõe a ajudar uma instituição, mesmo como voluntária, a diretoria tem que fazer o possível para participar.”

Em pesquisa realizada no *site* da Secretaria Municipal de Promoção Social, pode-se evidenciar a realização de *Rede Socioassistencial* no município. Política pública consolidada através do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que apresenta como princípios básicos: a descentralização, a participação e a organização de Rede Socioassistencial, através das ONGs.

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que não foi objeto deste estudo, foi deliberado na IV Conferência Nacional de Assistência Social (2003), visando com a sua implantação e funcionamento a desconstrução de práticas conservadoras, rompendo historicamente com a assistência social sustentada: no assistencialismo, na emergência, na individualização da situação-problema, na benesse, na ajuda, no assistencialismo, na fragmentação de ações, e na desprofissionalização.

Buscando-se garantir a universalidade do acesso aos direitos de proteção pública, de seguridade social e a defesa da cidadania do usuário. Tal trabalho está estruturado através da integração de objetivos, ações, benefícios, programas, projetos, serviços em rede territorializada e em parcerias com organizações e entidades de assistência social. É resultado de uma gestão compartilhada através do CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), CREAS (Centro de Referência Especializada de Assistência Social), e da utilização dos serviços da Rede Socioassistencial.

Percebe-se a falta de conhecimento das gestoras anteriormente entrevistadas, sobre o que ocorre dentro do seu próprio setor de atuação, uma vez

que a citação clara da existência de uma Rede Social de Assistência foi realizada pela primeira vez na pesquisa pela gestora da *ONG D*.

Nota-se a necessidade de uma comunicação mais clara e efetiva do órgão público municipal com as entidades sociais, podendo ser através de reuniões regulares com as gestoras das entidades, visando a informá-las das atividades em curso, buscando-se maior interesse e adesão sobre tal processo; uma vez, que a própria gestora da *ONG D* afirmou que “*são sempre as mesmas pessoas*” que participam desses cursos.

Leva-se a indagar, perante o quadro estabelecido, se a ocorrência de tal fato é algo isolado. A comunicação do órgão público está realmente eficaz? Outros âmbitos de atuação das entidades estão sendo afetados? Ou seja, precisaria ser apurada pelo órgão público, no caso a SMPS, a necessidade do estabelecimento de novas estratégias de comunicação ou mesmo da avaliação dos resultados obtidos até o momento, repercutindo no desenvolvimento de uma estrutura de gestão eficiente e no alcance da excelência administrativa (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Por outro lado, a gestora afirmou que a carência de recursos financeiros da organização afeta não somente a profissionalização da ONG, como o próprio espaço físico dela. Mencionando que se encontram em espaço alugado o qual é reduzido e insuficiente para suprir as necessidades da organização e de seus profissionais. A psicóloga não dispõe de uma sala fechada e exclusiva para ela. Assim, quando precisa efetivar algum atendimento, precisa negociar o espaço com outro colega.

Da mesma forma, quando a gestora ou algum outro membro da diretoria necessita conversar com algum colaborador em particular e as poucas salas estão em uso, deslocam-se para a casa particular da vice-presidente, nas proximidades da *ONG D*, para efetivação da conversa com o colaborador. Ressalta-se que a entrevista para este estudo realizou-se com a privacidade necessária em uma sala de aula pequena, contendo várias cadeiras e mesas escolares entulhadas, reduzindo-se bastante o espaço livre para circulação de pessoas e restringindo a utilização da sala em si.

A gestora da *ONG D* demonstra ter uma gestão eficaz perante a sua preocupação em facilitar o trabalho dos colaboradores. Por exemplo, sabe que é preciso preservar um espaço adequado para o exercício profissional da psicóloga – visando à ética, ao sigilo profissional e à confidencialidade – elementos requeridos

na atuação dessa profissional. Em contrapartida, preocupar-se com os demais profissionais, por terem que atuar em um espaço reduzido, comprometendo, inclusive, o desenvolvimento das atividades e a obtenção de resultados favoráveis (DRUCKER, 2006).

Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs

A gestora da *ONG D* é favorável à atuação em forma de redes, parcerias ou alianças, como um meio para profissionalizar os colaboradores e voluntários das ONGs, apesar de não existirem tais ações nos três projetos sociais sob a supervisão da entidade. Segundo a mesma, ajudaria muito no preparo das pessoas, o contato com profissionais melhor preparados.

A entrevistada salienta ainda, que deveria haver, na própria SMPS, algum setor responsável pela formação de redes, parcerias ou alianças das ONGs com as empresas, universidades, dentre outras organizações.

Apesar da importância do estabelecimento dessas redes, a gestora aponta que haveria dificuldades para a sua concretização:

“Existe dificuldade, porque sempre envolve gasto. Deveria ter doação maior das empresas e universidades.”

A gestora da *ONG D* ressaltou um aspecto importante do funcionamento das redes: os seus recursos financeiros, humanos e materiais, os quais requerem dos membros envolvidos o aporte necessário, ou, a captação e transferência desses recursos para a operação da rede (HECKERT, 2008).

Análise da ONG E - Estrutura administrativa da ONG

A *ONG E* apresenta 25 (vinte cinco) anos de existência, sendo fundada em 1985, visando a atender meninas que não têm onde ficar após período escolar.

Efetua a complementação do horário escolar, através de atividades sócio-educativas, culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação.

Vale ressaltar que o fundador da *ONG E* é um padre da cidade. Tal fato, reforça o histórico das ONGs no Brasil. A igreja católica, os partidos políticos oficiais e clandestinos, grupo de intelectuais, formando vastas redes sociais, foram a base para o surgimento de variadas ONGs, com o objetivo de restaurar a democracia e influenciar as pessoas a assumirem uma posição crítica ante a política (TEIXEIRA, 2003).

A diretoria executiva da entidade se compõe de Presidente, Vice Presidente, primeiro e segundo Tesoureiros, primeiro e segundo Secretários e Conselho Fiscal; todos voluntários. A cada quatro anos, há assembleia para a escolha de novos membros, a partir de nomes indicados pela diretoria, havendo a alternância da diretoria nos cargos apresentados.

O público alvo são meninas na faixa etária entre cinco anos e meio e catorze anos, totalizando cem educandas.

A *ONG E* dispõe de oito colaboradoras: uma coordenadora pedagógica (a gestora da entidade), três monitoras, duas professoras, uma merendeira e uma ajudante geral. Encontram-se na faixa etária de trinta a sessenta anos. A média de tempo de trabalho na entidade é dez anos, havendo colaboradora com vinte e dois anos de exercício profissional na organização.

Os salários pagos para as monitoras são R\$ 400,00 (quatrocentos reais), para uma jornada de trabalho de trinta horas. As professoras auferem R\$ 496,00 (quatrocentos noventa e seis reais), e a gestora R\$ 800,00 (oitocentos reais), para trinta horas semanais.

A questão salarial não é o principal atrativo e o que faz reter os talentos internos da *ONG*; mas sim, como foi constatado em outra organização, a realização pessoal, a identificação com o trabalho em si, com a causa, apesar da consciência de auferirem menos que o salário pago no mercado, para um cargo semelhante ao delas. Por outro lado, o baixo salário pago é impedimento para a atração de colaboradoras com maior qualificação profissional ou mesmo retenção desses talentos, sendo esse o motivo de tanto pedido de demissão na entidade, como de reclamações constantes das colaboradoras, apesar do conhecimento da impossibilidade de a organização fazer um ajuste salarial, mediante a limitação de recursos financeiros (FERRAZ, 2007; OLIVEIRA JUNIOR;).

Assim, mais uma vez, foi ressaltado na fala das gestoras entrevistadas que trabalhar em ONG envolve doação e uma visão de vida distinta, trazendo elementos da racionalidade substantiva. Como a gestora afirmou; chegando, por vezes, a “*pagar para trabalhar*”. E comenta sobre a situação:

“Na realidade, a gente trabalha e se doa um pouco. A média salarial das funcionárias não chega a um salário mínimo [...] Eu, como coordenadora, recebo metade do valor do salário de uma coordenadora. Mas, a gente tem consciência disso, e sabe que a ONG não tem condições de ficar pagando mais. Pelo salário que a ONG paga, as pessoas não são tão capacitadas. Uma professora virá aqui para ganhar R\$ 496,00? [...] As pessoas têm que vestir a camisa, não pensar no salário. [...] Ou você trabalha na ONG e gosta daquilo que você faz, ou não vai dar certo. Não vai ficar mais do que dois meses, tanto monitor, como coordenador. Meu marido fala que eu pago para trabalhar. Eu me identifico com esse trabalho. Não adianta, a gente tem que fazer o que gosta, não adianta eu prestar concurso. Estou super satisfeita com isso [...] os próprios funcionários também. É um trabalho de doação. Aqui você não pode visar ao o salário, senão fica louca. Irá se sentir desvalorizada. Vai pensar: ‘eu faço tudo e ganho só isso!’ E, as pessoas acham que eu ganho muito bem aqui! [...] A gente vê a vida de uma forma diferente. A gente dá um outro valor para as coisas. É uma realização que não tem preço.”

O grau de instrução das colaboradoras é variável. Uma professora fez magistério e está cursando faculdade de Pedagogia, uma tem somente magistério e as outras duas apenas completaram o quarto ano do ensino fundamental. A merendeira e a ajudante geral têm o ensino fundamental.

A ONG E, semanalmente, tem a contribuição de dois voluntários que ministram aulas de violão e viola. Um dos voluntários é a vice-presidente da instituição. Além disso, contam com o auxílio semanal de seis professores (de teclado, flauta, matemática, português, informática e violão), que ministram atividades artísticas e culturais; e duas psicólogas. Esses profissionais não apresentam vínculo empregatício com a organização, mas recebem ajuda de custo, no valor de R\$ 40,00 (quarenta reais) para cobertura de despesas com transporte, as quais são pagas por uma empresa Concessionária de Rodovias do Estado de São Paulo. Esse procedimento sanou a dificuldade que a entidade apresentava em relação ao absenteísmo e falta de comprometimento dos voluntários.

Concernente ao trabalho voluntário, a entrevistada mencionou uma experiência de voluntariado empresarial iniciada há cerca de um ano com uma grande empresa varejista do município; a qual, uma vez por semana envia duas colaboradoras que realizam atividade recreativa com as educandas, durante cerca de duas horas. Apesar de haver um projeto de parceria com a empresa, tal qual

ocorre com a experiência com outros voluntários, há faltas frequentes desses profissionais:

“As funcionárias da empresa fizeram um projeto para virem uma vez por semana para atividade recreativa, mas tem dia que ligam e dizem que não podem vir, porque a loja está cheia, a gerente não liberou porque precisa das funcionárias. É ruim, a gente já planejou as atividades do dia, deu lanche para as meninas em um determinado horário... é ruim assim; ou é, ou não é.”

O voluntariado empresarial é uma experiência recente, no Brasil. Está atrelado ao exercício da responsabilidade social empresarial; fundamentado em ações apoiadas por programas distintos - da própria empresa ou de terceiros; havendo, por vezes, para a sua execução, a liberação dos colaboradores dentro da sua jornada de trabalho (GARAY; MAZZILLI, 2003; FREITAS; VENTURA, 2004).

Para que tal programa seja efetivo, cumprindo a missão e responsabilidade social da empresa perante o seu público e ambiente externos (DUPRAT, 2004; MELO NETO; FROES, 2001), é preciso haver uma modificação na maneira de a empresa enxergá-lo. Ou seja, os ganhos que a organização terá quanto à criação ou manutenção de uma imagem e reputação favorável perante os *stakeholders*, a visibilidade maior, o respeito, a admiração dos consumidores, o diferencial competitivo que obterá perante os concorrentes, ao buscarem o bem comum da sociedade na qual estão inseridas (ASHLEY et al., 2005; LEISINGER; SCHMITT, 2001; MACHADO FILHO, 2006; MELO NETO; FROES, 1999). Esses deveriam ser motivos suficientes para haver a liberação efetiva das colaboradoras voluntárias para a execução das ações na entidade.

Vale ressaltar que, na *ONG E*, não há missão e diretrizes estabelecidas; há confusão de entendimento entre o significado da missão e visão da organização com os objetivos organizacionais.

Os recursos financeiros da entidade provêm de verba municipal, estadual, doações particulares, projetos desenvolvidos em parcerias com empresas do município, verba provinda de emenda parlamentar (recebeu de um deputado estadual o valor de R\$ 30.000,00); e venda de produtos artesanais confeccionadas pelas educandas. A gestora faz referência ao assunto:

“As verba que vêm, tanto do governo como do município, só dá para pagar salário. O que vem é para a folha de pagamento; não sobra dinheiro para outras coisas - material de limpeza, alimentação. Gosto de fazer sobremesa diferente uma vez por mês, artesanato, água, luz, telefone - todas essas despesas são pagas de contas de doação. O Estado manda R\$ 1.500,00 e prefeitura R\$ 6.311,00. Só dá prá pagar salários e tributos. Aqui

não é fábrica, então, as meninas fazem os trabalhos artesanais sem pressa. A gente nem ganha quase dinheiro com isso.”

A rotatividade de pessoas é pequena. Em sete anos, não ocorreu nenhuma demissão, houve, nesse período, quatro saídas espontâneas devido ao fator idade – colaboradoras com mais de sessenta anos.

A função do gestor da ONG

A gestora da *ONG E* é remunerada, com vínculo CLT, cumprindo jornada de trabalho de trinta horas semanais, não tem relação com a fundação da ONG, nem fez parte da diretoria executiva. Apresenta ótimo relacionamento com a presidência da organização, a qual tem presença ativa na entidade, ouvindo a opinião da gestora tendo liberdade para tomada de decisões; mas, algumas vezes, consulta o presidente ou vice-presidente a respeito. Atua no Terceiro Setor há onze anos, sendo os últimos sete anos dedicados a *ONG E*.

As funções exercidas pela gestora são:

- ✓ Efetivar a prestação de contas da entidade;
- ✓ Efetuar as compras e pagamentos necessários;
- ✓ Elaborar projetos sociais;
- ✓ Manter contato os familiares das educandas e a comunidade em geral;
- ✓ Efetivar a manutenção geral do prédio;
- ✓ Planejar e acompanhar a parte pedagógica da entidade;
- ✓ Gerir pessoas;
- ✓ Efetivar reuniões com os colaboradores e as famílias das educandas;
- ✓ Estabelecer contato com empresas para efetivação de parcerias;
- ✓ Administrar a documentação geral da ONG;
- ✓ Efetivar visitas domiciliares;
- ✓ Acolher e direcionar as doações em geral para a ONG.

Sobre as suas funções a gestora, complementa:

“Na verdade, sobra tudo para a gente, mas me dedico mais à parte de escritório. Eu faço a prestação de contas, compras, pagamentos, todos os

projetos, reunião com as famílias das crianças, até a manutenção do prédio – se precisar trocar uma torneira, uma lâmpada – tudo é por minha conta. Incluindo os funcionários. A parte pedagógica fica sob responsabilidade das monitoras, mas supervisiono e faço com elas o planejamento geral das atividades [...] Os coordenadores de ONGs deveriam cuidar somente dos colaboradores e das crianças.”

A gestora da ONG concordou que as suas funções essenciais são planejar, organizar, dirigir e controlar, exemplificando:

“Planejo o funcionamento geral das atividades da ONG e eventos em geral. Organizo eventos e o funcionamento da ONG. Dirijo: administração da entidade em si. Controlo a entrada de alimentos, a entrada e saída de colaboradores (livro ponto) e de crianças; e a merenda.”

As considerações da gestora sobre o exercício das suas funções estarem atreladas a planejar, organizar, dirigir e controlar pode possibilitar à ONG um melhor desempenho em relação à eficiência, eficácia e efetividade das ações, mediante, inclusive, o controle interno e externo (ALVES JUNIOR; FARIAS; FONTENELE, 2009; TENÓRIO, 2006).

Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor

Quanto às competências técnicas e comportamentais requeridas aos profissionais da entidade, a gestora da ONG E disse que não efetuam Recrutamento e Seleção há vários anos. Mas, se fosse contratar nova trabalhadora, selecionaria a candidata que fosse paciente, equilibrada (para evitar conflitos com as colegas de trabalho e as crianças), calma, não trouxesse seus problemas pessoais para o interior da organização. Ao indagarmos sobre os conhecimentos e habilidades requeridas dos profissionais, afirmou:

“Eu tenho uma funcionária que gosta de costurar, de fazer tricô e crochê. A outra já se identifica com pedras, com novidades, com coisas do momento. Outra pinta essas telinhas com as virtudes, que trabalhou na sala de aula dela; e pintou os quadros com as meninas. Então depende da programação e do dinheiro.”

Percebe-se que a gestora salientou, indiretamente, que o candidato deve possuir competências relacionadas ao bom relacionamento interpessoal, ao estabelecimento de prioridades com foco no cliente (no caso as crianças), facilidade

de negociação, atenção concentrada aos detalhes, criatividade, adaptabilidade e flexibilidade (RABAGLIO, 2001).

Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG

A entrevistada afirmou que parece não haver preocupação dos colaboradores e voluntários com seu auto-desenvolvimento, não havendo também ações para a profissionalização da ONG devido à ausência de recursos financeiros, esclarecendo a respeito:

“A ONG não tem um dinheiro para ficar capacitando os funcionários. Antigamente, a prefeitura fazia isso, mas há muitos anos não tem isso. Vinha gente de outros municípios, fazia capacitação, cada vez em uma entidade. Isso está ficando a desejar, porque o funcionário tem que trabalhar... falta capacitação. Eu acho que eu deveria me dedicar mais a elas do que como coordenadora...”

Sobre as vantagens que poderiam ser alcançadas com a profissionalização das colaboradoras, a entrevistada afirma:

“Todo funcionário capacitado melhora o seu trabalho. A gente aqui se vira. Se fosse capacitado, o resultado seria melhor.”

A gestora, ao ressaltar: “A gente aqui se vira”, parece confirmar que as entidades dedicadas às atividades de assistência social e filantropia mantêm a informalidade da administração de recursos humanos, devido aos traços de identidade ideológica ou religiosa (FISCHER, 2003); ou, quiçá, por não conhecerem meios para reversão do quadro.

Por outro lado, ao reconhecer que “*Todo funcionário capacitado melhora o seu trabalho*”, a gestora, geralmente, requer junto ao órgão público municipal, no caso a SMPS, a ampliação do valor da verba no “chamamento” - que corresponderia ao momento em que as entidades são solicitadas a apresentarem seu planejamento para o desenvolvimento das ações socioeducativas no próximo ano - mas obtêm negativas. Ela comenta, a esse respeito:

“A gente, no chamamento, pede dinheiro para a capacitação dos funcionários, mas eles (órgão municipal) não aprovam. Parece não ser a nossa realidade. Eles têm um orçamento e dentro desse orçamento, têm que distribuir o dinheiro entre as ONGs.”

A gestora da ONG E, salienta ainda que, se tivessem recursos financeiros, possibilitaria às colaboradoras cursos de artesanato, que corresponderia às suas atividades usuais na entidade. Não extrapolando, dessa forma, para outras áreas do conhecimento, como por exemplo, investir na ampliação do conhecimento das colaboradoras acerca do universo infantil, ou seja, do seu público alvo.

Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs

A entrevistada disse ser favorável à atuação de redes, parcerias ou alianças, na ONG, entendendo-as como meios para troca de informações, conhecimentos, seja entre as próprias ONGs, ou delas para com as empresas, universidades e outras organizações.

Dessa forma, relatou as experiências da ONG E no estabelecimento de parcerias e alianças com:

- ✓ Empresa do varejo no trabalho de voluntariado empresarial, anteriormente relatada;

- ✓ Concessionária de Rodovias do Estado de São Paulo, que efetua o pagamento da ajuda de custo às psicólogas e aos professores das disciplinas complementares. Esta organização também direcionou o valor de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), referentes ao valor do Imposto de Renda Retido da empresa, após apresentação de projeto social da ONG E, mediante o levantamento das suas necessidades relativas à compra de equipamentos, manutenção e reforma das instalações (a qual é sede própria);

- ✓ Três empresários do município de São Paulo que, ao conhecerem *in loco* o trabalho realizado na ONG, passaram a auxiliar através de doações de alimentos, para complementação da merenda oferecida pelo órgão municipal. Também ofereceram uma geladeira, 10 violas e teclados para as aulas já existentes. Além de se comprometerem a efetivar, em breve, a reforma do quintal e das instalações sanitárias, com o fim de adequar os banheiros para os portadores de necessidades especiais.

✓ Para 2011, outro empresário se comprometeu com a gestora e a presidência em auxiliar na profissionalização do público alvo, efetuando o pagamento de cursos profissionalizantes, para as meninas na faixa etária de 14 a 16 anos, preparando-as para o mercado de trabalho.

Apesar dos benefícios que são alcançados com o estabelecimento de parcerias sociais entre as ONGs e as empresas (FISCHER et al., 2003), parece haver poucas experiências a esse respeito no município. Na opinião da gestora, isso se deve, segundo sua opinião, ao seguinte fato:

“Não há conhecimento do que é uma parceria. Tentou-se fazer rede na cidade, mas há desinteresse.”

Dessa forma, haveria a necessidade da divulgação de conhecimento sobre redes, parcerias e alianças, entre as ONGs do município mostrando-lhes as possibilidades de resultados favoráveis frente à escassez de recursos financeiros, na profissionalização da ONG, bem como no gerenciamento de seus recursos humanos, financeiros ou materiais (MONTE, 2004).

6.1. Aspectos principais das ONGs pesquisadas dentro das categorias

Para apresentar uma avaliação geral das ONGs pesquisadas, em seus aspectos principais, dentro de cada categoria, é apresentado o Quadro 15, que trata cinco categorias, abaixo enumeradas:

As cinco categorias foram apresentadas, no Quadro 15, através dos respectivos números:

1. Estrutura administrativa da ONG;
2. A função do gestor da ONG;

3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários na visão do gestor;
4. Preocupação dos gestores com a própria profissionalização e desenvolvimento, bem como dos trabalhadores remunerados e voluntários da ONG;
5. Fatores que possam favorecer as ações do gestor no desenvolvimento das competências e profissionalização dos colaboradores e voluntários das ONGs

ONGs	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5
ONG A	<p><i>Fundação:</i> 1998 <i>Nº de colaboradores:</i> 15 <i>Nº voluntários:</i> 01 <i>Objetivo:</i> Oferecer atividades ocupacionais produtivas (Programa de Extensão rural Agrícola e criação de pequenos e grandes animais) e atividades pedagógicas e recreativas. <i>Público alvo:</i> Adolescentes com faixa etária: 14 a 18 anos (gênero masculino). <i>Capacidade de atendimento:</i> 90. <i>O(a) gestor (a) da ONG é:</i> a coordenadora geral da entidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar e demitir colaboradores; • Elaborar a prestação de contas dos recursos da entidade e das subvenções recebidas; • Elaborar projetos sociais; • Acompanhar as atividades gerais da ONG; • Gerir pessoas; • Efetuar compras e pagamentos gerais da entidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um Perfil de Competências traçado para a contratação de novos profissionais. • Colaborador que atua em Serviços Gerais; solicitam experiência profissional anterior e o nível de escolaridade básico. • Para os monitores, experiência anterior no trabalho com adolescentes e conhecimentos técnicos da área. • Caso haja em processo de Recrutamento e Seleção um candidato com necessidade social, a diretoria executiva dará preferência para sua contratação, independente das suas competências. A gestora é contrária a tal postura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que trabalham com serviços rurais participam de cursos gratuitos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). • Os técnicos agrícolas, além de cursarem faculdade, durante sete dias no ano, participam de cursos no SENAR. • Os colaboradores de serviços gerais participam de treinamentos, à medida que são disponibilizados à comunidade local, duas a três vezes no ano. • Os demais profissionais não participam de treinamentos ou qualquer qualificação profissional, inclusive a gestora. • Não há uma programação anual de treinamentos. • <i>Dificuldades para profissionalizar a ONG:</i> carência de recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestora favorável à atuação em rede, parceria ou alianças com outras ONGs, empresas, universidades, etc., para a superação de necessidades, aprofundamento do conhecimento e captação de recursos. • A ONG não apresenta atuação nesse sentido. Tentaram efetivar parceria com faculdade local sem sucesso. • Não há integração entre as ONGs locais. • Há carência de contato pessoal e/ou reuniões entre as gestoras das ONGs com o órgão público responsável pelas políticas públicas municipais.

ONG B	<p><i>Fundação:</i> 1955 <i>Nº de colaboradores:</i>15 <i>Nº de voluntários:</i>02 <i>Objetivo:</i> Complementar o horário escolar, oferecendo atividades socioeducativas culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação e curso profissional (informática, marcenaria). <i>Público alvo:</i> Criança e Adolescente <i>Atendimento</i> Socioeducativo faixa etária: de 07 a 12 anos (ambos os gêneros). <i>Capacidade de atendimento:</i> 150. <i>O(a) gestor (a) da ONG é:</i> a coordenadora pedagógica em parceria com o presidente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a parte pedagógica da ONG; • Supervisionar as atividades desenvolvidas pelos monitores; • Planejar as atividades educativas; • Acompanhar as atividades assistenciais e psicológicas; • Organizar as atividades mensais direcionadas às crianças e adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um Perfil de Competências traçado para a contratação de novos profissionais. • Atitudes dos profissionais são condizentes com as funções deles. • Precisariam ser desenvolvidas as habilidades da escuta ativa e paciência no relacionamento interpessoal. • Aprofundar os conhecimentos sobre crianças rebeldes com comportamento difícil e atuação junto às suas famílias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há ações voltadas, especificamente, para a profissionalização da ONG. • Os colaboradores, em geral, não participam de treinamentos ou cursos de qualificação profissional. • A cada seis meses, ocorrem reuniões com as assistentes sociais da Secretaria Municipal da Promoção Social para discussão de projetos sociais. • <i>Dificuldades para profissionalizar a ONG:</i> carência de recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por dez anos, foi estabelecida parceira com empresa local, quando, através de colaboradores voluntários, havia reuniões para discussão de questões relativas ao comportamento profissional. • Está em curso, parceria da ONG com um centro de ensino tecnológico do município: dois alunos do curso de informática efetuam semanalmente a manutenção dos computadores da entidade, contando para eles como horas de estágio e fonte de aprendizado para ambas as partes.
ONG C	<p><i>Fundação:</i> 1994 <i>Nº de colaboradores:</i>12 <i>Nº voluntários:</i>03 <i>Objetivo:</i> Abrigar crianças vítimas de abuso, maus tratos, violência ou em situação de risco pessoal e social. <i>Público alvo:</i> Crianças <i>Faixa etária:</i> 0 a 12 anos (ambos os gêneros). <i>Capacidade de atendimento:</i> 20. <i>O(a) gestor (a) da ONG é:</i> a assistente administrativa, "gestora substituta".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar contas das verbas recebidas; • Manter contato freqüente com o Poder Judiciário; • Elaborar relatórios para Vara de Família; • Contratar e demitir colaboradores; • Gerir pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um Perfil de Competências traçado para a contratação de novos profissionais. • No Recrutamento e Seleção de candidatos, não são verificadas as competências técnicas e comportamentais deles. • Os colaboradores necessitam ter conhecimentos sobre o desenvolvimento infantil. • Habilidades para saberem lidar com conflitos e terem autocontrole. • Atitudes de doação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores participam de cursos de capacitação e reuniões eventuais promovidas pelo CREAS e SMPS. • Não há ações direcionadas, especificamente, para profissionalização dos colaboradores e voluntários. • Apontou-se a necessidade do rompimento com o <i>amadorismo</i> na gestão das ONGs através da sua profissionalização. • <i>Dificuldades para profissionalizar a ONG:</i> carência de recursos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorável ao estabelecimento de redes parcerias ou alianças da ONG com outras organizações. • Não há tais práticas na entidade. • Foram beneficiados, recentemente, com doação de alimentos não perecíveis, através de ação social de uma faculdade local. • Considera que seria vantajosa a parceria com faculdades de Pedagogia, Psicologia, Administração ou Serviço Social, para a entidade ser campo de estágio aos alunos, uma forma de contribuir na capacitação dos

			<ul style="list-style-type: none"> Gostarem de trabalhar com pessoas. Os gestores de ONGs terem habilidade em gerir pessoas. 		colaboradores e alunos.
ONG D	<p><i>Fundação:</i> 1994 <i>Nº de colaboradores:</i>10 <i>Nº de voluntários:</i>03 <i>Objetivo:</i> Oferecer um atendimento voltado às crianças vítimas do trabalho infantil e em risco pessoal e social, através de atividades culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação <i>Público alvo:</i> Crianças e adolescentes <i>Faixa etária:</i> de 07 a 14 anos (ambos os gêneros). <i>Capacidade de atendimento:</i> 116. <i>O(a) gestor (a) da ONG é:</i> a presidente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Representar a ONG perante a sociedade civil; Gerir pessoas; Auxiliar na elaboração de projetos sociais; Efetuar a supervisão no desenvolvimento dos projetos sociais; Acompanhar a utilização das verbas recebidas; Supervisionar a prestação de contas; Supervisionar todas as compras e pagamentos realizados; Participar de cursos de formação voltados para o foco de atuação da entidade; Ter contatos regulares com representantes do órgão público municipal; Fornecer o suporte necessário para o bom desenvolvimento das atividades da entidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há um Perfil de Competências traçado para a contratação de novos profissionais. São requeridos aos profissionais com conhecimentos da área social e psicológica, para melhor atuação junto às crianças e adolescentes. Os valores pessoais e o comportamento adequado dos colaboradores é investigado no momento da sua contratação. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há ações direcionadas, especificamente, para a profissionalização dos colaboradores e voluntários. No Recrutamento e Seleção de candidatos, exigem qualificação profissional prévia. Afirma que a SMPS é a responsável pela profissionalização das ONGs. Cita que os colaboradores das ONGs, que atendem crianças, adolescentes e famílias, são convidados com regularidade para participarem de cursos de capacitação com profissionais externos. <i>Dificuldades para profissionalizar a ONG:</i> carência de recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> Favorável à atuação em forma de redes, parcerias ou alianças, como um meio para profissionalizar os colaboradores e voluntários. Não há tais práticas na entidade. Enfatiza que a SMPS deveria ter setor responsável para viabilizar parcerias, redes ou alianças das ONGs com outros setores. As ONGs teriam dificuldades de, sozinhas, estabelecerem redes, parcerias ou alianças. Evidencia a existência de Rede Social de Assistência na cidade.

ONG E	<p><i>Fundação:</i> 1985 <i>Nº de colaboradores:</i> 08 <i>Nº voluntários:</i> 02 <i>Objetivo:</i> Complementar o horário escolar oferecendo atividades sócio-educativas, culturais, artísticas, físicas, esportivas, pedagógicas, lazer e recreação. <i>Público alvo:</i> Crianças e adolescentes Faixa etária: de 05 e meio a 14 anos (gênero feminino). <i>Capacidade de atendimento:</i> 100. O(a) gestor (a) da ONG é: a coordenadora pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efetivar a prestação de contas da entidade; • Efetuar as compras e pagamentos necessários; • Elaborar projetos sociais; • Manter contato com os familiares das educandas e a comunidade em geral; • Efetivar a manutenção geral do prédio; • Planejar e acompanhar a parte pedagógica da entidade; • Gerir pessoas; • Efetivar reuniões com os colaboradores e as famílias das meninas; • Estabelecer contato com empresas para efetivação de parcerias; • Administrar a documentação geral a ONG; • Efetivar visitas domiciliares; • Acolher e direcionar as doações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um Perfil de Competências traçado para a contratação de novos profissionais. • Seleccionaria pessoa paciente, equilibrada e calma, que não trouxesse seus problemas pessoais para o interior da organização. • Com habilidades para trabalhos manuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há ações direcionadas, especificamente, para a profissionalização dos colaboradores e voluntários. • Valoriza a necessidade da profissionalização dos colaboradores para melhoria do trabalho executado. • Solicita, anualmente, elevação do valor da verba municipal recebida, visando à profissionalização das colaboradoras. • <i>Dificuldades para profissionalizar a ONG:</i> carência de recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorável à atuação em forma de redes, parcerias ou alianças, como um meio para profissionalizar os colaboradores e voluntários. • Apresenta várias ações em parcerias ou alianças com empresas locais e empresários de São Paulo, para atendimento das necessidades de recursos humanos, materiais e financeiros da entidade, além de terem experiência com voluntariado empresarial.
-------	---	---	---	---	---

Quadro 15. Aspectos principais das ONGs pesquisadas dentro das categorias.

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que, das cinco entidades pesquisadas, quatro delas foram fundadas nas décadas de 1980 e 1990, no bojo de um contexto social e histórico específico. Os primeiros anos foram marcados pela abertura de um espaço público para a ampliação da cidadania e de um pacto social entre os variados setores democráticos (GOHN, 2005; MONTAÑO, 2008). E a década de 1990, marcada pela hegemonia neoliberal, quando o Estado propõe às organizações sociais a efetivação de ações sociais realizadas de maneira direta, as quais, até então, eram conduzidas pelo Estado (FISCHER, R., 2002).

As cinco ONGs investigadas são de pequeno porte, convivendo com recursos financeiros escassos; dependendo de verbas provindas de convênios com órgãos públicos municipais, estaduais e federais, para a manutenção da entidade, tendo que buscar outras fontes de recursos para o atendimento de suas necessidades financeiras.

As gestoras valorizaram a importância de a ONG ter a profissionalização de seus colaboradores, e se ressentem da sua ausência, mesmo cientes de que a situação se deve à falta de recursos financeiros. Mas parece não haver uma preocupação firme nesse sentido, pois algumas gestoras, cedendo à determinação da presidência da ONG, contratam pessoas procurando atender à necessidade social do candidato, mesmo sem as competências necessárias. Além de, por vezes, contratarem pessoas com baixo nível de escolaridade, até o colaborador conseguir ser aprovado em algum concurso público, ou mesmo (utilizando a fala de algumas gestoras) obter “*um emprego melhor*”.

Por outro lado, é necessário considerar que, por serem ONGs com poucos recursos financeiros; pagando, assim, baixos salários, não conseguem atrair e reter colaboradores com a devida qualificação profissional, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados. Além disso, os baixos salários pagos podem desmotivar os colaboradores na busca do seu auto-desenvolvimento.

Algumas ONGs, através da atuação em redes, parceiras ou alianças, obtiveram respostas às suas necessidades financeiras, de recursos humanos, materiais e delineamento da sua profissionalização. Por outro lado, outras entidades acreditam ser esse o papel do órgão público municipal, assim justificando sua inação.

Verifica-se, portanto, que a gestão, nas ONGs pesquisadas, é heterogênea. As gestoras apresentam funções distintas entre si, concernentes à própria diversidade de atuação da entidade e da sua realidade específica.

6.2. Funções dos Gestores de ONGs: Proposta de Ação

Considerando-se a realidade vivenciada pelas Organizações Não-Governamentais, verifica-se que elas enfrentam desafios nos ambientes internos e externos. No ambiente interno, lidam com a falta de recursos financeiros, a baixa profissionalização dos colaboradores, o pagamento de baixos salários, a dependência financeira de verbas públicas, número de colaboradores restrito, colaboradores com escolaridade insuficiente, falta de perspectiva para crescimento profissional, falta de reconhecimento profissional, dentre outras questões.

Por outro lado, no ambiente externo, há o interesse, de algumas empresas pela efetivação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial, possibilitando a efetivação de redes, parcerias ou alianças com Organizações Não-Governamentais na realização de projetos sociais em conjunto. Em paralelo, há o interesse de alguns agentes financiadores; públicos, privados ou internacionais, em que as ONGs profissionalizem suas ações sociais para o alcance de resultados mais efetivos, almejando, desse modo, o retorno do capital empregado no campo social.

Com o delineamento de tal cenário, tem-se a possibilidade de enxergar-se a intercepção de aspectos complementares entre os ambientes internos e externos das ONGs.

Dessa forma, para suprir a dificuldade das ONGs quanto à profissionalização de seus profissionais, vislumbra-se a perspectiva de as empresas que valorizam práticas de Responsabilidade Social Empresarial efetivarem parcerias ou alianças com ONGs da comunidade local para haver a execução de projetos sociais em conjunto, através de práticas atreladas ao voluntariado empresarial. Tal atuação poderia favorecer a ambos os lados, na troca de experiências, de conhecimentos, na ampliação de habilidades, elevação da auto-estima, favorecendo a motivação, do colaborador, que passaria a ter orgulho pela organização, com a consequente elevação do sentimento de pertencimento, proporcionando o

desenvolvimento de talentos e potencialidades, além de contribuir favoravelmente para a imagem da empresa.

Para suprir a carência de recursos financeiros das ONGs, as empresas poderiam ser encaradas como um campo para a venda dos produtos por ela fabricados seja para a venda direta aos colaboradores da empresa, em datas comemorativas específicas (dia das mães, dia dos namorados, Páscoa, Natal, etc.), ou então através da venda de produtos para clientes específicos da empresa ou mesmo visitantes.

Além disso, os técnicos das empresas, de acordo com suas especificidades profissionais, poderiam contribuir na elaboração de um *design* atraente para os produtos confeccionados pelos colaboradores das ONGs, bem como sugerirem a fabricação de produtos inovadores e atraentes para o mercado comercial, agregando, dessa forma, valor aos produtos. Podendo haver, inclusive, dependendo do ramo de atividade da empresa, haver o direcionamento para as ONGs do seu material de sucata, tornando-o parte da matéria prima utilizada na confecção dos produtos.

Poderia também, com o auxílio de colaborador voluntário da empresa parceira, ser criada uma página na *internet* das ONGs, para que os produtos confeccionados por elas pudessem ser divulgados e, mediante pedido do cliente e da capacidade de atendimento / produção de cada uma delas, o produto fosse vendido. Dessa forma, ter-se-ia, além da obtenção de capital, a imagem da ONG divulgada, preocupando-se com o estabelecimento de boas estratégias de *Marketing*, que poderiam ser traçadas pelo departamento de Marketing da empresa parceira ou por alunos da Faculdade de Publicidade e Propaganda, existente na cidade, mediante a formalização de parceria com a faculdade.

Dada a dificuldade relatada pelas entidades em contratarem uma assistente social, seria possível encontrar a solução com a possibilidade de a empresa parceira pagar os encargos sociais da profissional em questão. E, caso não fosse possível o pagamento integral do salário tal profissional atuaria como suporte para todas as ONGs, mediante escala de serviço resultante de uma programação previamente estabelecida, em conjunto com a Secretaria Municipal de Promoção Social, que supervisionaria o trabalho. Assim seria possível atuar junto às famílias, mediante a realização de reuniões específicas, visitas domiciliares, e no contato

direto com o público alvo de cada entidade, atendendo individualmente as crianças e adolescentes que requerem maior atenção.

Por outro lado, caso não seja possível a contratação da assistente social, as necessidades levantadas poderiam ser supridas, temporariamente, através da efetivação de convênio de parceria com a Faculdade de Serviço Social (existente no município), para que as ONGs sejam campos de estágio, e com a orientação da professora orientadora da faculdade e supervisão da Secretaria Municipal da Promoção Social, podem ser traçadas e desenvolvidas as atividades. As alunas poderiam, mediante orientação e acompanhamento, auxiliar na elaboração e desenvolvimento de projetos sociais.

Da mesma maneira, as Faculdades de Administração, também presentes no município, poderiam a suprir a falta de preparo técnico das gestoras concernente à área de Gestão de Pessoas, ou mesmo, possibilitando maiores conhecimentos sobre a Responsabilidade Social Empresarial.

Mediante a formalização de acordo entre a ONG e a coordenação pedagógica da faculdade, a gestora e diretoria executiva da ONG e os professores das disciplinas, essas organizações se tornariam campos de estágio para os alunos dessas faculdades, ou mesmo local da aplicação prática da teoria, através da realização de projetos das disciplinas. O aluno seria convidado a conhecer, inicialmente, a realidade de cada entidade, efetuando observação participante, para depois elaborar e desenvolver o projeto, de acordo com a realidade institucional de cada local. Salientando-se que tal projeto teria a duração de um semestre, sendo considerado como um trabalho de fechamento do semestre letivo.

Com a supervisão dos professores das disciplinas, e algumas vezes com a presença efetiva deles, os alunos poderiam ministrar palestras ou dar orientações sobre conteúdos tidos em sala de aula, e que vão ao encontro das necessidades das gestoras; auxiliando, por exemplo, para o estabelecimento de estratégias administrativas, sobre como elaborar o Perfil de Competências; Como realizar entrevistas; como conduzir entrevistas em processo de Recrutamento e Seleção; como realizar entrevista de desligamento; como captar recursos para a entidade; como estabelecer parcerias ou alianças com empresas; como efetivar Planejamento Estratégico da ONG, dentre outros.

Convênios com outras faculdades poderiam ser estabelecidos. Por exemplo, com a Faculdade de Pedagogia, presente na cidade; em que, através de

reuniões mensais de alunos voluntários com as gestoras e monitoras de todas as ONGs, elas teriam acesso a informações que consideram relevantes; como, por exemplo, o melhor entendimento sobre o desenvolvimento cognitivo infantil. Os temas seriam desenvolvimento mediante a elaboração de uma programação anual, cujos assuntos tratados seriam escolhidos mediante o interesse e necessidades apresentadas no universo das ONGs. Com a elaboração da programação com antecedência, o aluno teria condições de preparar-se para a apresentação, sendo orientado por professor específico, considerando-se tal atividade como atividade complementar, ou como horas de estágio perante a faculdade.

Para que tais experiências sejam levadas a efeito, considerando o número restrito de profissionais nas ONGs para serem liberados para as reuniões, deveriam ser substituídos por pessoas externas à entidade. Assim novos contatos deveriam ser realizados pelas gestoras, como a Faculdade de Educação Física, também presente no município. Os alunos seriam convidados, durante a reunião mensal com as pedagogas, a executarem atividades recreativas e/ou esportivas com as crianças e adolescentes atendidas pelas ONGs.

Uma vez supridas algumas necessidades urgentes das gestoras das ONGs concernentes à profissionalização, através do estabelecimento de parcerias ou alianças, tal experiência poderia ser transportada para as próprias ONGs, na realização de rede social entre elas. Tal rede poderia ser utilizada para a troca de informações, obter um maior conhecimento do trabalho realizado por outra ONG da localidade, estabelecendo programação geral de todos os eventos planejados pelas entidades no decorrer do ano (jantares, bazares, venda de pizzas, bingos, etc.), para que se evitasse a ocorrência de dois eventos ou mais no mesmo dia, evitando-se que haja o comparecimento de um público menor e, conseqüentemente, menor arrecadação.

A rede social também poderia ser utilizada para organização de eventos em parcerias, com a divisão de responsabilidades, atividades e arrecadação final. Ela também permitiria permuta de produtos doados ou contratação conjunta de profissionais especializados; como contador (para elaboração da folha de pagamento, prestação de contas da entidade, controle de férias, faltas, etc.); advogado (para elaboração / alteração de estatuto, regimento interno da ONG, defesa em processo trabalhista, etc.), com a divisão proporcional para cada entidade dos gastos tidos com a contratação e manutenção desses profissionais.

Para tanto, é preciso que o gestor tenha o preparo condizente, que poderá ser vislumbrado através das práticas citadas anteriormente, ou da verificação da possibilidade do fornecimento de verba específica do SUAS, uma vez que o município como um todo seria beneficiado com a profissionalização das ONGs, atuando dentro dos princípios do SUAS: de “integração de objetivos, ações, benefícios, programas, projetos, serviços em rede territorializada e em parcerias com organizações e entidades de assistência social”.

Enfim, para que todas essas ações tenham o efeito esperado, enfrentando os desafios apresentados pelas ONGs pesquisadas, é preciso que haja o planejamento, organização, direção e controle necessários, funções realizadas pela gestora de cada ONG em particular.

Dessa forma, a falta de recursos financeiros, a baixa qualificação, a ausência de profissionais especializados, falta de recursos materiais nas ONGs parece que poderia ser suprida, diminuindo a dependência junto aos órgãos públicos, na busca da sustentabilidade.

Para que essa proposta de ação possa alcançar o resultado esperado, é necessário que a gestora exerça a função de agente de mudanças, de comunicadora, de empreendedora, captadora de parcerias, construtora de relacionamentos sociais, negociadora política, líder motivadora, e, ao mesmo tempo, não pode perder o foco para o alcance dos objetivos sociais e substantivos da realidade organizacional onde está inserida.

É preciso exercitar continuamente a criatividade, demonstrando determinação e energia na tomada de decisões importantes, possuindo capacidade de negociação e resistência às frustrações. Também devem ser habilidades do gestor a persistência, a orientação participativa, a agilidade na tomada de decisões. Todos esses elementos necessitam ser assentados em uma sólida reputação e valores pessoais pautados na ética, na transparência, no respeito à dignidade humana.

Para o desenvolvimento dessas funções, é preciso que todo o conhecimento a ser adquirido por essa gestora seja moldado de acordo com a heterogeneidade, o caráter múltiplo e, ao mesmo tempo, singular de cada Organização Não-Governamental; reafirmando-se, dessa forma, a necessidade da criação de um campo de conhecimento específico a essa realidade única, não

resultando simplesmente da transposição do conhecimento do Primeiro ou do Segundo Setor para o seu interior.

Desse modo, após a análise das funções desenvolvidas pelas gestoras das ONGs pesquisadas, foi traçada a proposta de ação para serem minimizados os desafios observados na pesquisa, bem como as funções que poderiam ser assumidas pelas gestoras, na atualidade, para o enfrentamento desse cenário.

Assim, cabe salientar que o Quadro 16 tem como objetivo sistematizar quais funções as gestoras precisarão manter atreladas à racionalidade instrumental (constantes na primeira coluna). O quadro demonstra também quais são as funções requeridas a essas gestoras (presentes na quarta coluna) para a execução da proposta de ação e confronto aos desafios, possibilitando o alcance de mudanças favoráveis no cenário atual dessas ONGs. Algumas dessas funções são guiadas por critérios subjetivos, mais próximos dos elementos da racionalidade substantiva; e, portanto, adequados a esse tipo peculiar de organização.

DE: Funções Atuais das Gestoras	Desafios enfrentados na gestão da ONG	Proposta de Ação	PARA: As funções requeridas às gestoras na atualidade
Planejar, Organizar, dirigir e controlar pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixos salários; ✓ Baixa qualificação profissional; ✓ Escolaridade de baixa a mediana; ✓ Contratação e demissão de colaboradores; ✓ Falta de profissionalização dos colaboradores; ✓ Retenção de pessoas; ✓ Número restrito de colaboradores; ✓ Impossibilidade de crescimento profissional; ✓ Exercício de princípios da liderança servidora. ✓ Desinteresse de alguns colaboradores pelo autodesenvolvimento; ✓ Impossibilidade da contratação de profissionais especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer parcerias ou alianças com empresas, faculdades locais, dentre outras organizações, para o desenvolvimento de cursos, palestras, treinamentos dirigidos aos colaboradores da ONG de maneira geral; ✓ Efetivar redes, parcerias ou alianças com empresas ou outras organizações para contratação, complementação salarial dos profissionais especializados; ✓ Contratar serviços de advogados, psicólogos ou outros profissionais, efetuando o pagamento de honorários através de rede social entre as ONGs; ✓ Valorização e reconhecimento público do colaborador visando a motivá-lo e retê-lo na ONG; ✓ Partilha de conhecimentos, através da realização de reuniões específicas com profissionais da SMPS, empresas, universidades, dentre outras organizações; ✓ Apresentação de projetos sociais para organismos internacionais visando à possibilidade da complementação salarial dos colaboradores e a profissionalização deles; ✓ Buscar obter bolsas de estudos, ou os colaboradores serem alunos ouvintes em faculdades diversas; ✓ Estabelecer parcerias com faculdades diversas visando a que a ONG se torne campo de estágio para os alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agente de mudanças; ✓ Construtora de relacionamentos sociais; ✓ Empreendedora; ✓ Captadora de parcerias; ✓ Líder motivadora e ✓ Negociadora política.
Planejar, organizar, dirigir e controlar a prestação de contas da entidade, as compras e pagamentos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atuar com transparência; ✓ <i>Accountability</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer parcerias ou alianças com escritórios de contabilidade idôneos para atendimento das ONGs; ✓ Contratar os serviços de contador idôneo e através do estabelecimento de rede social entre as ONGs efetuar o pagamento dos seus honorários. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captadora de parcerias; ✓ Negociadora política. ✓ Agente de mudanças e ✓ Construtora de relacionamentos sociais.
Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades desenvolvidas na ONG	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possuir informações generalistas sobre diversas áreas do conhecimento humano. ✓ Efetuar o Planejamento estratégico da ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer parcerias ou alianças com empresas, faculdades locais, dentre outras organizações, para o desenvolvimento de cursos, palestras, treinamentos, serviços de consultoria voltados às necessidades específicas das gestoras das ONGs. ✓ Ter assessoria e acompanhamento técnico para a elaboração e execução do planejamento estratégico da organização, através da prática do voluntariado empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agente de mudanças; ✓ Construtora de relacionamentos sociais; ✓ Captadora de parcerias.
Planejar, organizar, dirigir e controlar os	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possuir informações generalistas sobre diversas áreas do 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter assessoria e acompanhamento técnico para a elaboração e execução dos projetos sociais da organização, através da prática do 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construtora de relacionamentos sociais;

projetos sociais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ conhecimento humano. ✓ Conhecer as necessidades do público alvo e da comunidade local. ✓ Recursos financeiros escassos. 	<ul style="list-style-type: none"> voluntariado empresarial; ✓ Estabelecer parcerias ou alianças com faculdades locais, para o desenvolvimento de cursos, palestras, treinamentos, planos de estágio, projetos de ensino voltados às necessidades das ONGs. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captadora de parcerias; ✓ Empreendedora; ✓ Agente de mudanças.
Planejar, organizar, dirigir e controlar a formalização de parcerias, redes ou alianças com outras organizações.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contatar organizações com práticas de Responsabilidade Social Empresarial; ✓ Apresentar projeto social contendo dados acerca da sua eficácia, eficiência, qualidade e obtenção de resultados. ✓ Conhecer estratégias de <i>Marketing</i> para divulgação da entidade e fortalecimento de sua imagem perante o público externo; ✓ Manter reputação ilibada. ✓ Atuar com ética e transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestoras efetuarem o levantamento, cadastramento, e contato com empresas praticantes da responsabilidade social empresarial com públicos de interesse semelhantes aos seus; ✓ Obter orientação profissional e/ou suporte técnico de colaboradores voluntários das empresas já parceiras, dos professores das faculdades, dentre outros, para a elaboração dos projetos sociais e estratégias de <i>Marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empreendedora; ✓ Agente de mudanças; ✓ Comunicadora; ✓ Negociadora política.
Planejar, organizar, dirigir e controlar o desenvolvimento das redes, parcerias ou alianças formalizadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter contato frequente com as organizações parceiras; ✓ Reformular e adequar o projeto social perante novas necessidades apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer plano de visitas regulares às organizações parceiras, com apresentação de dados gerais dos projetos em curso; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicadora; ✓ Construtora de relacionamentos sociais; ✓ Negociadora política.
Planejar e organizar sua participação em atividades externas à ONG / representar a entidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter facilidade para falar em público; ✓ Ter facilidade no contato com diversos atores sociais; ✓ Boa comunicação interpessoal; ✓ Manter reputação ilibada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de cursos, palestras, seminários específicos sobre: comunicação verbal e não verbal; apresentação em público; adequação da linguagem para diferentes públicos; como encantar o cliente, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicadora; ✓ Construtora de relacionamentos sociais; ✓ Negociadora política; ✓ Agente de mudanças.
Planejar, organizar, dirigir e controlar o contato com as famílias dos educandos e com a comunidade em geral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possuir informações generalistas sobre diversas áreas do conhecimento humano; ✓ Ter facilidade no contato com diversos atores sociais; ✓ Ter facilidade para falar em público; ✓ Boa comunicação interpessoal; ✓ Manter reputação ilibada. ✓ Atuar com ética e transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer parcerias ou alianças com empresas, faculdades locais, dentre outras organizações, para o desenvolvimento de cursos, palestras, treinamentos; ✓ Ter estagiários da Faculdade de Serviço Social atuando nas ONGs, com a supervisão da SMPS, contribuindo na realização de trabalhos sociais junto às famílias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construtora de relacionamentos sociais; ✓ Captadora de parcerias; ✓ Empreendedora; ✓ Agente de mudanças; ✓ Comunicadora. ✓ Negociadora política.
Planejar, organizar, dirigir e controlar a	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter facilidade no contato com diversos atores sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de cursos, palestras, seminários específicos sobre: comunicação verbal e não verbal; apresentação em público; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicadora; ✓ Construtora de

execução de reuniões com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter facilidade para falar em público; ✓ Boa comunicação interpessoal; ✓ Atuar com ética e transparência. 	<p>adequação da linguagem para diferentes públicos; como encantar o cliente, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar com o auxílio de alunos da Faculdade de Educação Física para atividades recreativas e/ou esportivas aos educandos, durante as reuniões dos colaboradores. 	<p>relacionamentos sociais;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Captadora de parcerias; ✓ Negociadora política; ✓ Líder motivadora.
Planejar, organizar, dirigir e controlar a participação dos colaboradores em cursos, treinamentos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número restrito de colaboradores; ✓ Recursos financeiros escassos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar escala de participação dos colaboradores em cursos, treinamentos, palestras, etc. mediante planejamento prévio; ✓ Estabelecer parcerias ou alianças com empresas, faculdades locais, etc., para a realização de cursos, palestras, etc., dirigidos aos colaboradores das ONGs, buscando atender as suas necessidades específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construtora de relacionamentos sociais; ✓ Captadora de parcerias; ✓ Negociadora política; ✓ Líder motivadora.

Quadro 16. Funções dos Gestores – Proposta de ação.

Fonte: Elaboração própria

Vale lembrar que as gestoras não deixarão de exercer as funções gerenciais essenciais de planejamento, organização, direção e controle, porém, no contato com organizações do Segundo Setor, quiçá com a compreensão ampliada dessas funções, poderão adaptar instrumentos de gestão e extrair melhorias para a finalidade, necessidades, perfil, missão, valores, demandas e o ambiente específico das ONGs, transcendendo a questão instrumental.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo foi proposto, como uma das proposições, que as funções dos gestores de Organizações Não Governamentais são permeadas por habilidades administrativas, de comunicação, de interação e conhecimentos do contexto organizacional e ambiental. Após a realização do estudo multicasos com cinco gestoras de Organizações Não-Governamentais de determinado município do interior do Estado de São Paulo, tal proposição foi confirmada.

No exercício de suas funções, as gestoras executam atividades que requerem habilidades administrativas, uma vez que efetuam a prestação de contas das verbas recebidas pela entidade; realizam a Gestão de Pessoas e os controles de dados necessários para a elaboração da folha de pagamento. São responsáveis pelos pagamentos gerais da entidade, bem como por toda a sua documentação legal.

No que tange às práticas de comunicação e interação, constatou-se que as gestoras das ONGs as efetuam na realização dos projetos sociais, através dos contatos regulares e das ações desenvolvidas com os colaboradores, o público alvo, os familiares dos educando e organizações diversas.

Por outro lado, os conhecimentos do contexto organizacional e ambiental são fundamentais para as gestoras efetivarem o acompanhamento das atividades gerais da ONG, assim como supervisionarem e redirecionarem as ações desenvolvidas, seja de ordem pedagógica ou administrativa, dependendo da especificidade e do que é solicitado da atuação dessa profissional na entidade.

Outra proposição investigada e confirmada se refere à importância da profissionalização dos gestores, colaboradores e voluntários das ONGs. Vale ressaltar, que não foi evidenciada a profissionalização dos voluntários nesse trabalho, não sendo, inclusive, objeto de menção por parte de algumas gestoras, ainda que questionadas a esse respeito. Talvez, pela impressão negativa que possuem desses profissionais, sendo enfatizado por todas elas que há falta de compromisso, absenteísmo e descontinuidade do trabalho desenvolvido, havendo baixa presença nas instituições pesquisadas.

Todas as profissionais entrevistadas assentaram que a profissionalização é importante para o trabalho desenvolvido nas entidades e afirmaram estarem

preocupadas com a sua não realização; inclusive, conforme mencionado por uma delas, a desprofissionalização impacta no modo “*amadorístico*” com que é realizada a gestão das ONGs e na baixa qualificação profissional dos colaboradores.

Mesmo havendo o discurso da valorização da profissionalização dos colaboradores e gestoras, não há ações direcionadas nesse sentido, justificadas pela carência de recursos financeiros. Por outro lado, parece haver falta de clareza sobre os impactos causados na ONG com a sua não profissionalização, quanto à qualidade, efetividade, eficiência e eficácia na prestação de serviços da entidade.

Quanto à última proposição, se a atuação em redes, parcerias ou alianças pode colaborar na disseminação do conhecimento e na profissionalização das gestoras, colaboradores e voluntários de ONGs, além de colaborar na captação de recursos, verificou-se que algumas ONGs pesquisadas já mantêm parcerias, ainda que incipientes, com empresas, faculdades e centro de tecnológico do município.

Tais parcerias possibilitam tanto a profissionalização como a transmissão de conhecimentos aos colaboradores, em geral, através de práticas de voluntariado empresarial ou nos campos de estágio para alunos universitários, além do atendimento das necessidades de recursos humanos, materiais e financeiros da entidade através da filantropia empresarial.

As gestoras são favoráveis à execução de trabalhos em redes, parcerias ou alianças com outras organizações, como forma de favorecer o trabalho realizado nas ONGs. Porém carece a existência de uma rede social efetiva entre as próprias ONGs, visando à troca de informações e conhecimentos; ações conjuntas para arrecadação de recursos financeiros, dentre outras, visando à sustentabilidade e à melhoria da gestão dessas instituições.

Constatou-se que as funções das gestoras das ONGs estão vinculadas, no seu cotidiano, à resolução de questões de ordem administrativa, operacional, de recursos humanos, pedagógicas, sociais, relacionais e emergenciais.

As gestoras exercem funções gerenciais essenciais, que correspondem ao planejamento, organização, direção e controle, bem como o seu atrelamento com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento das ações. No exercício de tais práticas as gestoras não utilizam instrumentos de gestão, como o planejamento estratégico, o cronograma e o orçamento. Isso leva a supor que há ausência de conhecimentos mais aprofundados sobre o exercício das funções gerenciais essenciais pautadas em um caráter instrumental.

Pode ocorrer que, à medida que houver a profissionalização da gestão e a adoção de técnicas administrativas, inclusive com o emprego de instrumentos de gestão, as gestoras poderão transcendê-los, possibilitando um modelo de ação pautado em critérios substantivos, os quais estão presentes na estrutura organizacional das ONGs.

Um ambiente favorável para a efetivação da profissionalização da gestão e das ONGs em si, talvez possa ser criado através do contato estreito das gestoras com outras organizações, sejam elas do Estado, privadas ou do Terceiro Setor, através do estabelecimento de redes, parcerias ou alianças, ou na adoção, por exemplo, de práticas de *benchmarking*, através de visitas *in loco* em Organizações Não-Governamentais de grande porte onde a profissionalização já é vivenciada.

Os objetivos específicos deste estudo foram alcançados, uma vez que houve o estudo de ONGs, a verificação das ações realizadas pelas gestoras, a investigação da qualificação profissional delas, dos colaboradores, e ainda que de forma restrita, dos voluntários. Foram citadas as tentativas e experiências havidas, através do estabelecimento de redes, parcerias ou alianças com outras organizações, assim como as possibilidades, ainda que incipientes, como fontes de captação de recursos para as ONGs.

Notou-se que se faz necessário, além de um cuidado com as funções instrumentais, estabelecer uma ligação com as funções de natureza substantivas, as quais estão relacionadas com a capacidade de ver o outro (usuário dos serviços oferecidos pela ONG) e entrar em contato com suas reais necessidades; que vão além de um planejamento, organização, direção e controle e que se caracterizam como ferramentas para que ação seja dada. Ou seja, o contato com usuário poderá possibilitar uma maneira de ver as ações em frequente mutação.

Por outro lado, tem-se que considerar as limitações existentes neste estudo, uma vez que o universo de pesquisa restringiu-se a 5 (cinco) entrevistadas; correspondendo, assim, a 42% dos gestores das Organizações Não-Governamentais regularizadas e ativas na cidade pesquisada, do interior do Estado de São Paulo, não avaliando, portanto, a totalidade das ONGs naquela localidade. Além disso, a pesquisa ateve-se às organizações com campos de atuação semelhantes: o atendimento de crianças e/ou adolescentes, de um único município.

Deve-se considerar que uma vez que as ONGs compõem a Rede Socioassistencial, o CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) e/ou

CREAS (Centro de Referência Especializada de Assistência Social), tais órgãos podem contribuir na profissionalização das ONGs, indo ao encontro, inclusive, dos interesses preconizados pelo SUAS (Sistema Único de Assistência Social).

Assim sendo, como campo de pesquisa futura, sugere-se a análise de como as políticas públicas podem traçar estratégias de ações proporcionando a profissionalização e capacitação contínua dos colaboradores, gestores e voluntários das Organizações Não Governamentais, garantindo-se a qualidade, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços sociais.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG. **Um novo Marco Legal para as ONGs no Brasil**. Fortalecendo a cidadania e a participação democrática. [s.n.], Julho/2007.

AGUIAR, Márcia da S.; MELO, Márcia Maria de O. Pedagogia e Faculdades de educação: vicissitudes e possibilidades da formação pedagógica e docente nas IFES. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.26, n.92, p. 959-982. Número Especial, out.2005.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos? Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e Parcerias**: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005.

ALVES JUNIOR, Maiso Dias; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.

ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANHEIER, Helmut K. **Nonprofit Organizations Theory, management, policy**. Abingdon, Oxon: Routledge, 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida [et al.] (Org.). **Ética e responsabilidade Social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS. MCKINSEY & COMPANY, Company, Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001

AYRES, Bruno Ricardo Costa. **Informação, Voluntariado e Redes Digitais**. 2003. xi. 164 f. Tese (Dissertação Mestrado) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52 - 64, jul./set., 2005.

BAVA, Caccia Silvio. Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local. In: **II Foro Temático Regional Gobernabilidad Para El Empoderamiento de Los Pobres**. Lima, 2002. Disponível em: <<http://www.bancomundial.org/foros/sdadcivil/web/contexto.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

BEGHIN, Nathalie. **A filantropia empresarial**: nem caridade, nem direito. São Paulo: Cortez, 2005.

BESSANT, J.; TSEKOURAS, G. Developing Learning Networks. **AI & Society**, v. 15, p. 82-98, 2001.

BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. v. 1. 207 f. Tese (Dissertação Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRETT, E. A. **Voluntary agencies as development organizations**: Theorising the problem of efficiency and accountability, *Development and Change* 24:269–303, [S.l.: s.n.], 1993.

BROWN, Ellis Wayne. Terceiro Setor: em busca de uma delimitação. In: Brown, Ellis Wayne (Org.). **O Terceiro Setor em Perspectiva** – Constituição, Interfaces e Operacionalização. São Paulo: Editora Fiuza, 2006.

BROWN, L.D.; KALEGAONKAR, A. Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.

BRUNER, J. S.; Goodnow, J.; Austin, G. A. Il pensiero. Strategie e Categorie (1956), Roma, Armando, 1969.

BRYSON, John M. **Strategic Planning from Public and Non-Profit Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Leadership and Management**. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

CAMARGO, M. F. de. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil – Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CAMARGOS, Ana Amélia Mascarenhas. **Direito do Trabalho no Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARDOSO, F.C.B.; GUIMARÃES, L. O. Cluster de Saúde de Ceres – GO: um resgate do seu processo de formação e Expansão. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005, p.1-16.

CARDOSO, R. **Estratégias inovadoras de parceria no combate à exclusão social: avaliação, diálogo e perspectivas**. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

CARROL, Archie B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, [S.l.], v. 4, n.4, p. 497-505, out. 1979. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/257850>>. Acesso em: 02 set. 2010.

CARVALHO, Alysson Massote [et al.] (org.). **Políticas Públicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG; Proex, 2002.

CARVALHO, Cristina Amélia. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Campinas: ANPAD, 1999.

CARVALHO, Denise Gomide. Mulheres na coordenação de organizações do terceiro setor no município de São Paulo (1990-2000): construção de sujeitos coletivos e de propostas socioeducativas. Campinas, SP: [s.n.], 2002.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, L. et al (Orgs.) **Desafios da Globalização**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1997, p. 199-214.

CASTELLS. M. **A sociedade em rede**: A era da informação - economia, sociedade e cultura. Trad. de Roneide Venâncio Majer. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESAR, Monica de Jesus. **Empresa-cidadã**: uma estratégia de hegemonia. São Paulo: Cortez, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CICONELLO, Alexandre. O conceito legal de público no Terceiro Setor. In: SZAZI, Eduardo (Org). **Terceiro Setor Temas Polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERRIDER, D.; PASMORE, W. Global Social Change: A New Agenda for Social Science? **Human Relations**, [S.l.], v.44, n.10, p. 1037-1055, 1991.

CORULLÓN, M. B. G.; MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado na empresa**: Gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002.

COSTA, Daniela Pais; LOPES, Laís Vanessa Carvalho de Figueirêdo. O tratamento fiscal dos programas de geração de renda. In: SZAZI, Eduardo (Org.) **Terceiro Setor Temas Polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004

COSTA JÚNIOR, L. C. **Cadernos do III Setor** - Terceiro Setor e Economia Social. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n.2, abril de 1998.

COURTNEY, Roger; MARNOCH, Gordon; WILLIAMSON, Arthur. **The adoption of strategic management by third sector organizations. Findings from a census of third sector organizations in Northern Ireland and further behavioural questions**. Jordanstown, County Antrim, Northern Ireland: School of Policy Studies, University of Ulster, aug./ sep.2005

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1983.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Jane Vinzant. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E.Sharpe, 2003.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Facef, v.1., ed.01, p. 1-12, jul.- dez. 2002.

DOBBS, Stephen; NANUS, Burt. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **O conceito de redes para o desenvolvimento sustentável**. Ago. 2008. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com>> Acesso em: 22 out. 2010.

DRAIBE, Sônia Miriam. O “*Welfare State*” no Brasil: características e perspectivas. In: ANPOCS. **Ciências Sociais Hoje**, 1989. São Paulo: Vértice e ANPOCS, 1989, p. 13-61.

DRUCKER, Peter Ferdinand. (1980) **Managing in Turbulent Times**. Pan

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr., 7.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUARTE, Francisco Ricardo; SANTOS, Luis Miguel Luzio. Empreendedorismo social: o projeto Londrina mil Ong's. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** 1 cd rom.

DUARTE, Márcia Y. Matsuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo, 2005. p.215-234.

DUFLOTH, Simone Cristina. Informações do Ambiente Externo em Organizações do Terceiro Setor: Estudos e Aplicações das Configurações em Rede no Campo da Ciência da Informação. **Revista Integração**, [S.l.], v.7., n.37, p. 1-23, abr. 2004.

DUPRAT, Carla. Desenvolvimento da Estratégia de Investimento Social. In: PARENTE, Juracy (Org.). **Responsabilidade Social no Varejo: Conceitos, Estratégias e Casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FAUSTO, Ayrton; GARCIA, Cid; ACKERMANN, Werner. Planejamento com foco do mercado de trabalho: apoio à elaboração dos Planos Estaduais de Qualificação Profissional – PEQs: (1999-2002). São Paulo: Editora UNESP, 2001.

FELIX, L. F. F. O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. p.13-42.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FIRSTENBERG, P. B. **Profitminded Management in the Nonprofit World**. Management Review, n. 68, p. 8-13,1979.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz; FISCHER, Rosa Maria. O dilema das ONGs. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. Terceiro Setor: A meta da auto-sustentabilidade. In: SENAC. **Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos**. São Paulo, SENAC, 1998.

FISCHER, Rosa Maria. **O Desafio da Colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria et al. Monitoramento de Projetos Sociais: um desafio para as Alianças Intersetoriais. In: Encontro Nacional ANPAD, 17., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 1-11.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Editora Senac: São Paulo, 2003.

FOWLER, A. **Striking a balance**: Aguide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development. London: Earthscan, 1997.

FRANCIS, H. The power of “Talk” in HRM- based Change. **Personnel Review**, v.31, n. 4, pp. 432-448, 2002.

FREITAS, Falber Reis; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Voluntariado Empresarial: uma Questão de Legitimidade? In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, p. 1-16.

GARAY, Ângela Beatriz Busato Scheffer; MAZZILLI, Cláudio Pinho. Uma análise do(s) significado(s) do trabalho voluntariado empresarial. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, out. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOHN, Maria da Glória. **O protagonismo da sociedade civil – movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

GOLDBERG, Ruth. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo: **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**, 2001. Disponível em:

<http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf> Acesso em: 13 set. 2009.

GREENBERG, E. **Nonprofit Agencies: Competing for Scarce Resources**. Journal of Business Strategy, n. 2(3), 1982.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. [S.I.].Porto Alegre: Bookman, 2006.

HATTEN, M.L. **Strategic Management in Not-for Profit Organisations Strategic**. Management Journal, n.3, p. 89-104,1982.

HECKERT, Cristiano Rocha. **Redes no Terceiro Setor: Condições favoráveis à transferência de conhecimento**. 2008. v. 1. 252 f. Tese (Doutorado em Engenharia)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

HILL, W. **Aprendizagem**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HULME, D; EDWARDS, M. **Too Close for Comfort? NGOs, States and Donors**. London: Macmillan, 1997.

IANNI, Octavio. **O ciclo da revolução burguesa**. Petrópolis: Vozes, 1985.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE**. Disponível em:<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em: 03 nov. 2009.

JONSSON, Christer. **Ledning i folkrörelseorganisationer** – den interaktiva Ledningslogiken. Lund University press: Lund, 1995.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Gestão social: Organização, Parceria e Redes Sociais. In: CANÇADO, Ailton Cardoso et.al. **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas-To: Provisão, 2008.

KANITZ, Stephen. **O que é o Terceiro Setor?** Disponível em: <<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>> Acesso em: 11.07.2010.

KANTER, R. M.; SUMMERS, D. V. Doing Well while Doing Good in W. W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* Yale University Press, 1987.

KARGER, D. W. and MALIK, Z. A. Long Range Planning and Organisational Performance *Long Range Planning*, n 6, pg.60 -64,Nov/Dec 1975

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. Estratégias empresariais que contribuem para a prática da responsabilidade social. In: KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

KEATING, B. P. Prescriptions for Efficiency in Nonprofit Firms *Applied Economics*, n. 11, p. 321-332,1979.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. Gestão no terceiro setor: o movimento comunitário do Jardim São Joaquim. In: SEMEAD, 7., 2004,São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA /USP, 2005.

KHILJI, S. E.; WANG, X. Intended and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. **International Journal of Human Resource Management**, [S.l.].v. 17, pp. 1171-1189, 2006.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn et al. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

KLIKSBERG, Bernardo. Gerência Social: dilemas gerenciais e experiências inovadoras. In: **Pobreza: uma questão inadiável: novas respostas a nível mundial**. Brasília: ENAP, 1994.

KOTLER, Philip. Competitividade e caráter cívico. In: HESSELBEIN et al. (Ed.); Peter Drucker Foudantion (Org.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

KREBS, Valdis; HOLEY, June. **Building Sustainable Communities through Network Building**. 2004. Disponível em: www.supportingadvancement.com. Acesso em 30 out. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LANDIM, Leilah. **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LANDIM, Leilah. As ONGs são terceiro setor? In: FIEGE, Hans-Jürgen. (Org.) **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

LEGGE, K. **Human Resource Management**: Rhetorics and Realities. London: Macmillan, 1995.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. **Ética empresarial** – Responsabilidade Global e gerenciamento moderno. Tradução Carlos Almeida Pereira. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LEITE, Elenice M. - Reestruturação Produtiva, Trabalho e Qualificação no Brasil. In: **Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LEWIS, D.; OPOKU-MENSAH, P. Moving Forward Research Agendas on International NGOs: Theory, Agency, and Context, **Journal of International Development**, 18: 1-11, 2006.

LINDBERG, Bertil. **Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer**, Sober Förlags AB, Team Offset & Media: Malmö, 1999.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. Cap.3, p.53-68.

LUCENA, Carlos Alberto. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. [S.l.]: Autores Associados, 2004.

LYONS, Mark. Dilemmas Facing Nonprofit Management Education: The Australian example. In: O'NEIL, Michael e FLETCHER, Kathleen (Orgs.). **Nonprofit Management Education**. p. 23-32, Westport (CO): Praeger, 1998.

LYRA, Carla. **Ação Política e autonomia: a cooperação não-governamental para o desenvolvimento**. São Paulo: Annablume: Terre des Hommes Suisse, 2005.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: Responsabilidade Social, Instituições, Governança e Reputação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMMAN, A.; REES, C.J. How Real is the Rhetoric? A Survey of American HR Managers Views about HRM. **International Journal of Management**, [S.l.], v. 21, n. 2, pp. 115-129, Mar. 2004.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. v. 19, n. 64, Campinas, 1998.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001, p.1-15.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: Profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MARTINS, M. D. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de Especificidades. In: ENANPAD, 23.,1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.1 CD-ROM.

MATOS, Maria Izilda S. de. **Terceiro Setor e Gênero**: trajetórias e perspectivas. ONGs trajetórias e desafios. São Paulo: Cultura Acadêmica - Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. – 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MCLAUGHLIN, C. **The Management of Non-profit Organisations**. John Wiley & Sons,1986.

MEDEIROS, Marcelo. **A trajetória do Welfare State no Brasil**: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990. IPEA, Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_0852.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2010

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Responsabilidade social & Cidadania empresarial**: A Administração do Terceiro Setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. 2. ed. Rio Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEREGE, L. C. Um novo fenômeno acadêmico. **Revista Integração**, v.5, n.14, p.1-2, mai.2002.

MIGUELETTO, Danielle Costa Reis. **Organizações em Rede**. 2001.96 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MINTZBERG, Henry. Managing government - Governing Management. In: **Harvard Business Review**. Cambridge, Harvard, p. 75-83, may./ jun., 1996.

MINTZBERG, H. A organização profissional. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 5. ed. São Paulo:Cortez, 2008.

MONTE, Correia Távila. **Parcerias entre ONGs e empresas**: uma relação de poder. Um estudo de casos em Recife. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração- Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

MONTEIRO, A. Reis. Profissionalidade e suas refracções. **Medi@ções** – Revista OnLine da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal. Universidade de Lisboa.v.1, n.2, p.5-11, 2010. Disponível em: <www.mediaco.es.e.se.ips.pt> Acesso em 01 nov.2010.

MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, das páginas 287-302.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento Estratégico em organizações sem fins lucrativos. In: **Planejamento Empresarial** – teoria e prática. Paulo de Vasconcelos Filho, (Coord.), p.143-156. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1982.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente, 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOURA, Laysce Rocha de; FERNANDES, Antonio Sérgio Araujo. Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. In: ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-14.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. [S.l.], 14, 224-247, 1979.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. Terceiro Setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr., 2003.

NAÇÕES UNIDAS. **Information for NGO representatives**. Nova York: Office of Public Information, Non-Governmental Organizations Section, 1977.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Global, 2004.

NEWMAN, W. H.; WALLENDER III, H. N. **Managing Nonprofit Enterprises**. Academy of Management Review ,n. 3 , p.24-31,1978.

OFFE, Claus. Advanced capitalism and the Welfare State. In: **Politics and Society**, [S.I.], v. 4, p. 479-488, 1972.

OLIVEIRA, Francisco Correia de.; BEZERRA, Rosa Maria Munguba. Fatores que Geram a Evasão no Trabalho Voluntário. In: EnGPR, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007, 1 CD- ROM.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Augusto de.; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. ONGS como Espaço de Investimento Profissional. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, p. 1- 16.

O'NEIL, Michael. "Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future", In: Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**, Westport: Praeger, 1998

OPPENHEIM, Krystian. **Achieving Quality in Management of Development NGOs: Analysis four NGOS in Rio de Janeiro**. Fundação Getulio Vargas / EBAPE: Rio Janeiro, 2009.

PARENTE, Juracy. (Coord.). **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PARRY, Scott. B. **The quest for competences**. [S.I.]:Training, 1996

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. [S.I.], Thousand Oaks: Sage, 2002.

PEREIRA, R.; COSTA, E.O. Redes, Capital Social e comunidades de práticas, suas interações para troca de conhecimento. In: Enegep, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Abepro, 2007.

PRESTON, L.; POST, J. **Private management and public policy: the principle of public responsibility**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1975.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

ROCHESTER, C. Voluntary Agencies and Accountability. In: J. Davis Smith, Rochester, C and Hedley, R. (eds.) **An Introduction to the Voluntary Sector** Routledge, 1995.

RODRIGUES, Andréa Leite. **Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos**: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec (Canadá: Província). 2004. 295f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2004.

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

SADAO, Edson Lizuka; SANO, Hironobu. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: uma visita aos anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. In: Integração: **Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, FGV, ano VIII, NO-48, 2005.

SALAMON, Lester M. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

SALAMON, Lester M. **America's Nonprofit Sector - A Prime**. 2. ed. USA: The Foundation Center, 1999.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the Nonprofit Sector – A cross –national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALIPANTE, P.F. ;GOLDEN-BIDDLE, K. Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organisations Nonprofit Management and Leadership , n.6(1), p. 3-20,1995.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.) **Terceiro Setor: Planejamento & Gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SANTOS, André Gustavo Gomes de Almeida; BARBOSA, Jenny Dantas. Organizações da sociedade civil de Aracaju: em busca de um modelo de gestão. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. GSA-0783. 1 cd rom.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras**: ação coletiva na era da globalização. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

SCHOMMER, P. C.; FISCHER, T. Empresas privadas e ação social: práticas, dilemas e participação no desenvolvimento. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. (Orgs.). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, 2001.

SELBY, C. C. **Better Performance from Nonprofits**. Harvard Business Review , p. 92-98, Sept/Oct, 1978.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração Pública (RAE - FGV)**, São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun.1997.

SGOUREV, Stoyan; ZUCKERMAN, Ezra. As redes setoriais e o aprendizado. **HSM Management**, São Paulo, v. 57, p. 30-36, jul./ago. 2006.

SILVA, Marcos Aurélio F. da; OLIVEIRA, Lindomar Subtil de. A importância de uma administração profissionalizada para o gerenciamento de organizações do terceiro setor. In: Congresso de Administração e 4º Congresso Sul Brasileiro de Comércio Exterior, 2005, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: ADM Congresso de Administração, 2005, p. 1-6.

SILVA, Vandre Alex. **Profissionalização da gestão das entidades do terceiro setor de assistência social: um estudo de caso junto aos albergues de Londrina**. 183 f. Tese (Dissertação de Mestrado)- Programa de Pós Graduação em Administração UEM/UDEL – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2006.

SOARES, Glaucio Ary Dillon. ONGS no Brasil. In: MOTA, P.R.;PIMENTA, Roberto; TAVARES, Elaine (Orgs.). **Novas Ideias em Administração 2**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães. Mudança Organizacional no Terceiro Setor e seus impactos no Comportamento dos Indivíduos. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-17.

SOARES, Laura Tavares. **Ajuste neoliberal e desajuste social na América Latina**. Petrópolis, Vozes, 2001.

SPOSATI, Aldaiza de Oliveira et al. **A assistência na trajetória das políticas sociais brasileiras: uma questão em análise**. São Paulo: Cortez, 1985.

STEINER, G. **Strategic Planning: What every Manager should Know** Free Press, 1979.

SZAZI, Eduardo. Fundos patrimoniais. In: SZAZI, Eduardo (Org.). **Terceiro Setor Temas Polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TALIENTO, Lynn; SILVERMAN, Les. **A corporate executive's short guide to leading nonprofits**, [S.l.]: Strategy & Leadership, vol. 33 n. 2, p.5-10, 2005.

TEDESCO, Juan Carlos. Sociologia da Educação. [S.l.]: Autores Associados, 1995.

TEIXEIRA, A. **Identidades em Construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: FAPESP; POLIS, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o espectro do Mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; BORGES, Cláudia A. Mayorga. Redes sociais, participação e racionalidade: um estudo de caso sobre suas tramas nas organizações não-governamentais. In: ENEO, 18., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006, p. 1-13.

TERRA, Marina. Tempo de Esperança para o Terceiro Setor. **Revista Idéia Social**. São Paulo, Ano 3. Edição n. 7, p. 27-36, mar./ abr./ mai. 2007.

THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social & enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Editora Polis, 1981.

THOMAS, Gail; NOWAK, Margaret. **Corporate Social Responsibility: A definition**. Working Paper Series n. 62, Curtin University of Technology, Graduate School of Business.[S.l.:s.n.], 2006.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência: Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. São Paulo: GIFE/ Paz e Terra, 2005.

TORO, Jose Bernardo. O papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação (Quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UNTERMAN, I.; DAVIES, R. H. **The Strategy Gap is Not For Profits**. Harvard Business Review, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIDAL, Francisco Antonio Barbosa; MENEZES, Maria Isolda Castelo Branco Bezerra de. Gestão de ONGs e Desenvolvimento Social: Paradoxos e Desafios da Administração no Terceiro Setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3. 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 cd rom.

VIDAL Francisco Antonio Barbosa Vidal, MENEZES, Maria Isolda Castelo Branco Bezerra de. Gestão de ONGs e Desenvolvimento Social: Paradoxos e Desafios da Administração no Terceiro Setor. In: ENEO, 16., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2008, p. 1 -17.

VOLTOLINI, Ricardo. Apresentação. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: Planejamento & Gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

WERTHER, Willian B.; BERMAN, Evan M. **Third sector management: the art of managing nonprofit organizations**. Washington: Georgetown University Press, 2001.

WILLIAMS, Aubrey. Cresce a participação das ONGs no desenvolvimento. **Finanças & Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, FMI, Banco Mundial, 10 (4):31-3, dez. 1990.

WINTERTON, J. et al. **Future skill needs of managers**. DfEE Briefing, n.181, 2000.

YANACOPULOS, H. The strategies that bind: NGO coalitions and their influence. **Global Networks**, [S.l.]. v. 5, n.1, p. 93-110, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOFFE, Daniel. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: Planejamento & Gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOCCA, Ana Paula Dario. **Análise dos Resultados da Implantação da Responsabilidade Social Empresarial em Pequenas e Médias Empresas: A Experiência da Rede Tear**. 2008. 253f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

1. Quantas pessoas trabalham na instituição, entre colaboradores e voluntários?
2. Há atividades que são realizadas, exclusivamente, por voluntários?
Em caso afirmativo, quais são essas atividades? E qual o papel dos funcionários nas atividades?
3. Como a entidade é mantida?
4. Há pessoas que eram voluntárias, e, posteriormente, foram contratadas pela entidade?
5. Como ocorre o ingresso dos voluntários e colaboradores na instituição?
Há alguma exigência, no momento da contratação, quanto a conhecimentos e habilidades específicas do candidato?
6. Quais as dificuldades gerais enfrentadas pela coordenação da entidade, perante a administração de pessoas – colaboradores e voluntários? Como são desligados?
7. Há conflitos de relacionamento entre os colaboradores e voluntários? Por quais motivos? Se não há conflitos, a que se deve, em sua opinião?
8. São oferecidos treinamentos aos colaboradores e voluntários visando à qualidade dos serviços prestados?
Em caso afirmativo, quais são os treinamentos oferecidos?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Pensando na estrutura geral da ONG:
 - ✓ Quantas pessoas trabalham na instituição que o (a) senhor (a) coordena entre colaboradores (funcionários) e voluntários?
 - ✓ Quais são as funções existentes?
 - ✓ Qual a idade, sexo e grau de instrução deles, inclusive a sua?
 - ✓ Há organograma na entidade?
 - ✓ Ele poderia ser disponibilizado para a pesquisa?
 - ✓ A ONG possui uma missão e uma visão estabelecida? Em caso afirmativo, quais são?
2. Qual a frequência de atuação dos voluntários na ONG (diariamente? semanalmente? quinzenalmente? mensalmente)?
 - ✓ Há quanto tempo desenvolvem atividades voluntárias na ONG?
 - ✓ Há atividades que são realizadas especificamente por eles?
3. Há dificuldades na obtenção de voluntários para atuarem na ONG?
 - ✓ Na sua opinião por que isso ocorre?
4. Como ocorre o ingresso dos voluntários e colaboradores (funcionários) na instituição?
 - ✓ Há alguma exigência, no momento da contratação, quanto aos conhecimentos habilidades específicas e atitudes esperadas do candidato?
 - ✓ Suas competências técnicas e comportamentais são verificadas de alguma forma?
5. Quais são as funções exercidas pelos colaboradores (funcionários e pelos voluntários)?
 - ✓ São exigidas competências específicas para o desenvolvimento dessas funções?
6. Com qual frequência ocorrem demissões de colaboradores (funcionários) e voluntários da ONG?
 - ✓ Por quais motivos?
 - ✓ Como essas demissões poderiam ser evitadas?
7. Há conflitos de relacionamento entre os colaboradores e voluntários?
 - ✓ Por quais motivos?
 - ✓ Se não há conflitos, a que se deve, em sua opinião?
8. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela coordenação da entidade, perante a administração de pessoas – colaboradores e voluntários?

- ✓ Como elas são ultrapassadas?
 - ✓ Há ações preventivas que poderiam ser desenvolvidas? Por favor, dê exemplos a respeito.
9. São desenvolvidas atividades na ONG visando a profissionalização dos colaboradores (funcionários) dos voluntários e coordenadores (gestores)?
- ✓ Em caso afirmativo, quais são as ações desenvolvidas?
 - ✓ Por que essas ações são realizadas?
 - ✓ Quais são os seus objetivos?
10. Como o senhor (a) tornou-se coordenador (a) da ONG?
- ✓ Há quanto tempo exerce sua função?
 - ✓ Quais são suas principais atividades e responsabilidades?
 - ✓ É remunerado?
 - ✓ Qual sua carga horária semanal?
 - ✓ Participa (ou) de algum curso de qualificação específico para coordenadores (gestores) de ONGs?
11. Na sua opinião, quais são as funções específicas dos coordenadores das ONGs?
- ✓ Quais habilidades e conhecimentos eles precisam ter para o exercício dessas funções?
 - ✓ Qual é o papel do coordenador de ONG?
12. O (a) senhor (a) concorda que as funções essenciais do coordenador de ONG são planejar, organizar, dirigir e controlar?
- ✓ Por que?
 - ✓ Como essas funções são desenvolvidas no seu dia a dia?
 - ✓ Há outras funções que o (a) senhor (a) exerce além dessas?
 - ✓ Por favor, comente a respeito.
13. Na sua opinião, a ausência da profissionalização dos colaboradores (funcionários), voluntários e coordenação interfere de alguma forma na qualidade, eficiência e eficácia do serviço prestado pela ONG?
14. Há dificuldades enfrentadas pelos gestores das ONGs para obterem a profissionalização dos colaboradores, voluntários e deles próprios?
- ✓ Essas dificuldades são geralmente ultrapassadas?
 - ✓ De que forma?
15. Os coordenadores das ONGs são os responsáveis pelo desenvolvimento profissional das pessoas envolvidas com a organização?

16. Na sua opinião, a gestão em forma de rede social, o contato com outras ONGs, empresas, universidades etc., poderia gerar um conhecimento maior para se gerir as ONGs, capacitar e profissionalizar as pessoas?
- ✓ E quanto à captação de recursos, ela seria favorecida de alguma forma?
17. Por favor, se desejar, faça algum comentário adicional sobre algum aspecto abordado na entrevista que gostaria de aprofundar, tecer comentários a respeito, ou sobre outro ponto que considere importante.