

Alexandra Carla Aguiar Antunes Soares

Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes

E-mail: alexandracarlas@gmail.com

Recebido em: 17/8/2009

Aprovado em: 20/9/2009

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Doutora em Ciências das Organizações. Diretora da Faculdade Novos Horizontes e

Coordenadora do Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes

E-mail: lenemelo@unihorizontes.br; diretoriageral@unihorizontes.br

RESUMO

Diante do crescimento do Terceiro Setor no cenário brasileiro e das transformações exigidas e ocorridas nos processos gerenciais e no âmbito de atuação dessas instituições, acredita-se que caracterizar suas práticas de gestão e a realidade dos gerentes como uma prática social acarretará uma melhor compreensão dos processos e dos papéis gerenciais, por meio dos quais ocorrem as transformações e profissionalização das organizações do Terceiro Setor na sociedade. Os procedimentos metodológicos usados foram de caráter qualitativo, com a utilização da entrevista estruturada como método de coleta de dados. O recorte adotado privilegiou o campo da gestão, que emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor. A amostra foi composta de 20 gerentes – 12 mulheres e 8 homens –, com no mínimo 3 anos de trabalho efetivo no cargo nas diversas áreas de atuação de organizações do Terceiro Setor localizadas no município de Belo Horizonte. Seus resultados confirmaram que aspectos como voluntariado, parceria, estatuto e a própria gestão são algumas das transformações presentes no contexto do Terceiro Setor nos últimos anos. Mas o destaque dessas transformações no setor é a gestão, que se encontra em um movimento acelerado de busca pela profissionalização. Para sua efetividade e consolidação, é indispensável que a gestão seja concebida e idealizada sob a perspectiva praxeológica, já que o campo gerencial do Terceiro Setor revelou-se uma prática social consolidada.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Gestão, Prática Social.

MANAGEMENT OF THE THIRD SECTOR: A SOCIAL PRACTICE?

ABSTRACT

Considering growth of the Third Sector in the Brazilian scenario and the changes and processes required in the management and activities of these institutions, it is believed that characterizing these management practices and the action of the managers as a social practice will lead to a better understanding of procedures and managerial roles through which the changes and professionalization of organizations in the Third Sector occur in society. The methodological procedures were qualitative in nature, using a structured interview to collect data. The approach adopted favored the area of management that emerges as one of the major challenges experienced by these organizations. The sample was composed of 20 managers, 12 women and 8 men, with at least 3 years of effective work responsibility in different areas of Third Sector organizations in the Brazilian city of Belo Horizonte. Results confirmed that in recent years aspects such as volunteers, partnership, stature and management itself are some of the transformations in the context of the Third Sector. But the highlight of these changes in the sector is management, which is in an accelerated advance searching for professionalism. For effectiveness and consolidation, it is essential that management

be conceived and realized from a practical perspective, because the management field in the Third Sector was shown to be a consolidated social practice.

Key words: *Third Sector, Management, Social Practice.*

GESTIÓN DEL TERCER SECTOR: ¿UNA PRÁCTICA SOCIAL?

RESUMEN

Frente al crecimiento del Tercer Sector en el escenario brasileño y las transformaciones exigidas y ocurridas en los procesos gerenciales y en el ámbito de la actuación de esas instituciones, se cree que caracterizar sus prácticas de gestión y la realidad de los gerentes como una práctica social llevará a mejorar la comprensión de los procesos y de los roles gerenciales, por medio de los cuales ocurren las transformaciones y profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector en la sociedad. Los procedimientos metodológicos usados fueron de carácter cualitativo, con la utilización de entrevista estructurada como método de colecta de datos. El recorte adoptado privilegió el sector de la gestión, que surge como uno de los mayores desafíos vivenciados por las organizaciones del Tercer Sector. La muestra fue compuesta por 20 gerentes – 12 mujeres y 8 hombres –, con un mínimo de 3 años de trabajo efectivo en el puesto en las distintas áreas de actuación de organizaciones del Tercer Sector ubicadas en el municipio de Belo Horizonte. Sus resultados confirman que aspectos como voluntariado, aparcería, estatuto y la propia gestión son algunas de las transformaciones existentes en el contexto del Tercer Sector en los últimos años. Pero el destaque de esas transformaciones en el sector es la gestión, que se encuentra en un movimiento acelerado de búsqueda por la profesionalización. Para su efectividad y consolidación, es indispensable que la gestión sea concebida e idealizada bajo la perspectiva praxeológica ya que el área gerencial del Tercer Sector se ha mostrado una práctica social consolidada.

Palabras-clave: *Tercer Sector, Gestión, Práctica Social.*

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário do Terceiro Setor brasileiro passa por transformações significativas, principalmente nos papéis desempenhados na formação e reconhecimento desse espaço, apresentando vários desafios de ordem política, econômica, ideológica e social. Segundo Falconer (2000), esses desafios surgem para essas organizações em razão de sua atuação – se são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas –, obrigando-as a promover ajustes organizacionais e de atuação na sociedade.

Nessa perspectiva, Falconer (2000) e Hudson (1999) defendem que a legitimação das práticas gerenciais do Terceiro Setor é necessária para aprimorar o gerenciamento das organizações, reforçando a necessidade de mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com a realidade delas, para que seus objetivos sejam atingidos. Percebe-se então que, para atender a essas exigências e necessidades impostas pela sociedade e pela própria natureza do setor, e a fim de garantir sua sobrevivência, essas organizações começaram a buscar meios e ações estratégicas.

Desse modo, acredita-se que configurar as práticas gerenciais dos gestores de organizações do Terceiro Setor como uma prática social proporcionará uma melhor compreensão tanto dos processos e estruturas dessas organizações quanto das transformações e da profissionalização ocorridas no Terceiro Setor de Belo Horizonte e da sociedade de um modo geral.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram de caráter qualitativo, com o uso da entrevista estruturada como método de coleta de dados. O recorte adotado privilegiou o campo da gestão, que emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor. A amostra foi composta de 20 gerentes – 12 mulheres e 8 homens – com no mínimo 3 anos de trabalho efetivo no cargo gerencial das diversas áreas de atuação de organizações do Terceiro Setor localizadas no município de Belo Horizonte. A análise de dados baseou-se na análise de conteúdo e temática, e, de acordo com Melo (2003), os dados coletados passaram por três fases de tratamento: na

primeira fase tratou-se da preparação das entrevistas, que foram transcritas e as respostas agrupadas com as respectivas questões, conforme o roteiro de perguntas; na segunda fase executou-se a tabulação quantitativa, com a identificação e agrupamento dos componentes das respostas dos entrevistados de acordo com o tema da pergunta, seguindo-se os princípios de análise de conteúdo (BARDIN, 1979); e na terceira e última fase do processo realizou-se a tabulação qualitativa/temática, com a categorização de temas, segundo os objetivos da dissertação, estruturados em uma planilha que permite o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, de acordo com a relação dos objetivos do estudo e do referencial teórico adotado.

3. O TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor vem recebendo grande destaque tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das políticas sociais. A ausência de consenso sobre seu conceito é decorrente da sua heterogeneidade, de acordo com Costa Júnior (1998), e está aliada às idéias amplas e aos imprecisos atributos próprios do setor. Assim, diante dos resultados desta pesquisa, pode-se conceituar o Terceiro Setor como um setor composto de organizações diversificadas que se caracterizam pelo valor não econômico, fundadas pela iniciativa privada (sociedade civil) com interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos e solidários, e apoiadas no trabalho contratado (SOARES, 2008).

Preocupadas e movidas pela ação social e baseadas em valores, as organizações do Terceiro Setor não se dedicavam a administrar no sentido clássico do termo. Falconer (2000) e Hudson (1999) afirmam que esse enfoque era visto como sendo do mundo dos negócios e não apropriado para essas organizações. Mas, com o grande crescimento do setor e o aumento dos desafios e problemas que passaram a ameaçar a sua sobrevivência, essas organizações começaram a discutir a gestão.

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

desafios que colocariam em xeque sua forma de gestão (TENÓRIO, 2006).

Para Teodósio (1999:290), “o campo da gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor” e necessita de um desdobramento no desenvolvimento de instrumentos e mecanismos gerenciais capazes de mensurar e monitorar processos, resultados e impactos nos projetos executados, a fim de que seus objetivos sociais sejam alcançados (ASSIS, 2005). Sendo assim, a crescente tendência à profissionalização das organizações do Terceiro Setor está exigindo delas e de seus gestores, para sua efetividade e consolidação, a configuração de seu campo gerencial como uma prática social, o que implica dizer que a gestão deve ter uma concepção mais realista, flexível e integrada da realidade do Terceiro Setor.

4. AS PERSPECTIVAS DO MODELO DE ANÁLISE GERENCIAL DE REED (1997)

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

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

Na segunda perspectiva, a política, Reed (1997) destaca a questão do conflito de interesses entre grupos que se relacionam com as organizações, caracterizando o ambiente organizacional como de grandes incertezas. Nessa abordagem, percebe a gestão como resultante de uma dinâmica da ação humana, constituindo-se como um sistema político em que imperam transações negociadas entre diferentes interesses dos *stakeholders* de uma dada organização.

A perspectiva crítica completa a reducionista abordagem política, que, ao enfatizar a ação humana, negligencia, de certa forma, os aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle da economia política de uma dada sociedade. Nessa perspectiva, as estruturas e estratégias de gestão são tratadas como apoio para a promoção e proteção dos interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção, além de definirem imperativos para a própria sobrevivência do sistema econômico. Assim sendo, tanto os gestores quanto os modelos organizacionais são produtos diretos do sistema socioeconômico estabelecido.

Pode-se concluir que nenhuma dessas três perspectivas é capaz, isoladamente, de tratar, de forma satisfatória, as ambiguidades e complexidades das práticas gerenciais. Dessa forma, ao apresentar a caracterização das três abordagens – técnica, política e crítica –, Reed (1997) argumenta que essas perspectivas necessitam de uma substancial reformulação, por serem incapazes de perceber a realidade das práticas gerenciais com a devida profundidade, e propõe como alternativa a gestão como prática social.

A perspectiva praxeológica torna possível uma análise mais realista e flexível da gestão nos níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interações entre a ação gerencial, a dinâmica organizacional e o contexto macroestrutural, de forma a possibilitar um modelo teórico sistematizado das relações entre as tarefas de gestão, as estratégias de controle e os constrangimentos macroambientais (REED, 1997). Nesse enfoque, entende-se a vinculação entre ação e estrutura, esta última concebida em sua dualidade estrutural (GIDDENS, 1998). Trata-se de uma abordagem da gestão como “prática social” capaz de integrar diversos dilemas, aos quais as

organizações e seus gestores estão submetidos no seu dia a dia.

4.1. A prática social no Terceiro Setor

Na ótica do modelo de análise de gestão proposto por Reed (1997:3), a gestão é uma prática social, ou seja, “[...] um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” e que proporcionam “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle”. Nessa concepção, a gestão deixa de ser analisada como uma estrutura formal de sistemas e controles, e passa a ser vista como uma estrutura contextualizada de relações sociais que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, de modo a assegurar a coordenação e a integração da interação social. Dessa maneira, a gestão passa a ser visualizada pelas ações desenvolvidas em conjunto, pelos objetivos ou problemas compartilhados, pela percepção comum da função social das práticas executadas, pelos meios e recursos comuns utilizados para alcançar os objetivos e realizar seus projetos e pelas condições situacionais ou limitadoras das práticas e de seus membros. Essas cinco variáveis distintas, embora inter-relacionadas, da prática social (REED, 1997) evidenciaram, nesta pesquisa, que a gestão do Terceiro Setor é uma prática social.

4.2. Ações comuns desenvolvidas pelos gerentes do Terceiro Setor

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

Verifica-se que as atividades dos gerentes pesquisados são bastante diversificadas e abrangentes, mas identificam-se ações comuns

desempenhadas por esses gestores, como a gestão administrativa e a captação de recursos. Essas ações comuns são compartilhadas por todos os gerentes que participaram desta pesquisa, cujos depoimentos exemplificam a rotina gerencial do gestor em estudo:

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

O depoimento acima relata os aspectos formais das atividades diárias do gestor, no sentido da manutenção da organização enquanto organização que deve apresentar resultados.

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

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

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

Assim sendo, a primeira variável proposta por Reed (1997) para identificar a gestão das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisadas como um tipo específico de prática

social evidencia que os gerentes dessas organizações possuem atividades comuns e características dos próprios gestores, o que indica, na percepção deles, que existe uma prática social.

4.3. A interação dos gerentes por meio dos objetivos e problemas compartilhados

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

Então a particularidade é a questão social, este é o grande diferencial. Ela está muito focada na questão social, e é isso o que a diferencia de outras organizações, privadas, públicas. (G6)

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

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

A interação também é necessária para que se promovam trocas de experiências, de forma que os gestores possam buscar e oferecer soluções para os problemas enfrentados na condução da gestão das organizações do Terceiro Setor. Essa troca de experiência entre gestores e seus colaboradores no trabalho social é uma prática social que permite aos

envolvidos aproveitar a experiência de seus pares para a solução de problemas.

Entretanto, a questão social, assim como constitui o objetivo comum de uma organização do Terceiro Setor – e, em função dela, os gerentes procuram interações com os públicos da organização para a troca de experiências –, também constitui um dos principais problemas enfrentados pelos gerentes das organizações do Terceiro Setor pesquisadas. Observa-se um discurso comum dos membros dessas organizações de que somente permanecem na organização se o ideal social for compartilhado entre os públicos e a organização.

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

Na percepção dos gerentes entrevistados, a administração do trabalho voluntário assume contornos identificados em momentos específicos na gerência do Terceiro Setor. Verifica-se que o voluntariado é realmente um problema comum para todos os gestores entrevistados, seja aquelas organizações que ainda apoiam suas atividades no trabalho voluntário, seja as organizações que possuem poucos voluntários ou já não têm nenhum voluntário na sua política de pessoal.

Pode-se observar que 35% das organizações participantes da amostra não utilizam a prática do trabalho voluntário para a execução de suas atividades; para 25% das organizações, esse tipo de política de trabalho está em processo de mudança; 35% empregam parcialmente o voluntariado na realização de suas tarefas e apenas 5% ainda apoiam suas atividades em trabalho voluntário.

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

Não trabalho com voluntários. (G20)

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

Os extratos acima retratam a realidade das organizações pesquisadas, revelando que, mesmo naquelas instituições em que o trabalho voluntário ainda existe, a relação é complicada e gera tensão e insegurança nos gerentes. Nasquelas organizações onde se trabalha com o voluntário, pode-se perceber que há um número bastante reduzido de pessoas que realizam esse tipo de serviço e por razões bastante diversificadas, como: ter tempo disponível e identificação com o objetivo da instituição, cumprimento de pena judicial e outras.

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

Os maiores problemas com que realmente a gente lida é... hoje a questão é mesmo de, de conseguir recursos financeiros, captar recursos e buscar apoio. Nós temos muitas ideias, vamos dizer que no terceiro setor as pessoas têm vários projetos, e financiamento para esses projetos é a dificuldade. (G16)

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

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

4.4. A percepção dos gerentes sobre a função social das práticas que executam

Esta é a terceira variável a ser examinada para a caracterização da gerência de um segmento como uma prática social. Para que a gestão do setor pesquisado seja considerada uma prática social, é necessário que as percepções dos gerentes entrevistados sobre os resultados de suas atividades

desempenhadas sejam semelhantes. De acordo com Reed (1997), essa convergência de percepções dos gerentes sobre os resultados das atividades que executam no dia a dia define o estabelecimento das funções gerenciais na sociedade como uma prática social. Essa convergência pode ser visualizada em dois fatores determinantes da caracterização da prática social: a importância da função gerencial e do gestor para o desenvolvimento de uma organização do Terceiro Setor e a questão social.

A respeito da importância da função gerencial para uma organização do Terceiro Setor, verificou-se que 95% dos gerentes consideram a gerência fundamental, enquanto 5% acreditam que a função gerencial é essencial em todos os setores, independentemente de sua classificação – 1º, 2º e 3º Setores. Depoimentos dos gerentes podem exemplificar essa importância da função para o setor e demonstrar que a gerência é realmente a direção das atividades de uma instituição do Terceiro Setor pesquisada, mas devidamente adaptada à sua realidade e contextualização.

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

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

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

Os entrevistados percebem que a função gerencial é fundamental para a gestão das organizações do Terceiro Setor, seja em razão da própria especificidade do setor, seja pela instabilidade das regras, dos trabalhos e das pessoas – membros, voluntários e assistidos – envolvidas

com a gestão, como expresso no primeiro extrato; no segundo, os gestores mostram estar preparados para se adaptar às exceções do dia a dia da gestão.

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

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

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

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

Dessa forma, compreende-se que a gerência de organizações do Terceiro Setor possui uma função social definida. Essa percepção comum sobre os resultados das atividades exercidas caracteriza-se como uma prática social da gerência de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisadas.

4.5. Meios e recursos comuns utilizados

Os meios e os recursos comuns utilizados para alcançar os objetivos traçados e realizar os projetos importantes é, para Reed (1997), a quarta variável de análise que permite caracterizar as práticas gerenciais de um segmento como uma prática social. Os dados revelaram que os gestores entrevistados utilizam o cumprimento do estatuto como meio comum para atingir seus objetivos e projetos.

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

Nós temos uma referência no cotidiano do trabalho, ele guia o trabalho da instituição, até porque é necessário existir um estatuto, por motivos legais. Você precisa do estatuto para guiar-se, principalmente a equipe técnica, que tem essa relação maior. Às pessoas que vão chegando para trabalhar na instituição nós pedimos para ler o regimento interno. É impossível a instituição andar sem o estatuto. (G10)

No entanto, verifica-se que o grau de importância desse documento para os gerentes entrevistados varia muito. Para alguns gerentes, significa apenas o documento de fundação, o cumprimento de uma designação da lei; para outros, são as diretrizes e o instrumento necessários à concretização de parceria com fontes de financiamento para a sobrevivência da organização.

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

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

O estatuto, de acordo com o novo Código Civil apresentado por Alves e Delgado (2003), é um documento imprescindível para o funcionamento de uma organização do Terceiro Setor, seja ela associação, seja fundação. Este documento possui algumas disposições estatutárias que são exigidas legalmente, como: a denominação, os fins, a sede, direitos e deveres, fontes de recursos para manutenção, modo de constituição e funcionamento. Assim, verifica-se que este caminho legal, necessário e obrigatório a todas as organizações do Terceiro Setor deve ser respeitado e seguido dentro dos limites da legislação vigente.

O estatuto é o principal meio de fazer com que seus objetivos e projetos sejam cumpridos.

No entanto, mesmo que todas as disposições estatutárias descritas fossem realizadas para garantir o desempenho legal das organizações, nem sempre as diretrizes seriam praticadas da forma como foram discriminadas e planejadas. Há gerentes que não as seguem e outros que fazem muito além do que foi estipulado pelo documento. Essa situação parece ser comum nas práticas gerenciais de todas as organizações pesquisadas.

Torna-se necessário, então, que os gerentes das organizações do Terceiro Setor pesquisadas concentrem seus esforços em uma forma de obedecer às disposições estatutárias previamente estipuladas, ou de proceder às atualizações sempre que necessário, para cumprir as bases legais e acompanhar as transformações do setor. Um dos meios utilizados pelos gestores do Terceiro Setor para que seus objetivos comuns sejam cumpridos é o exercício do controle sobre o cumprimento do estatuto.

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

4.6. Condições de sucesso e insucesso

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

No grupo das condições intrínsecas à gerência do Terceiro Setor, um dos principais fatores de sucesso ou insucesso comuns na percepção dos gerentes entrevistados é a gestão participativa que eles

próprios assumem na gestão das organizações pesquisadas perante seus membros e assistidos. Esse fator, que anteriormente foi apontado como o modelo ideal e uma característica essencial para o gerenciamento de organizações do Terceiro Setor, também foi citado por Motta (2003) como um dos quatro pilares do trabalho gerencial contemporâneo. Entretanto, essa gestão participativa só é reconhecida se o gerente desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais (KANTZ; KAHN, 1970), além de flexibilidade, um componente fundamental a esta gestão, que proporciona a participação de todos os envolvidos no processo de gerenciamento de organizações do Terceiro Setor.

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

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

Os extratos das entrevistas exemplificam como um gerente de organizações do Terceiro Setor requer a participação e envolvimento de todos os membros para a efetividade da gestão do Setor, seja na tomada de decisões, seja na adoção de medidas necessárias para a orientação da instituição. Assim sendo, a gestão participativa, maleável e flexível é essencial à gestão do Terceiro Setor, como defendido por Ferreira *et al.* (2006), além do trabalho de conscientização da importância de seus pares em todo o processo gerencial da organização.

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

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

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

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

Identifica-se a existência de condições de sucesso e insucesso comuns aos gerentes das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte pesquisadas, as quais podem ser consideradas como intrínsecas ou extrínsecas à função do gestor. Ressalta-se no grupo das condições extrínsecas que uma parceria sadia e honesta contribui sensivelmente com o desempenho das organizações do Terceiro Setor. É um componente fundamental da prática social dos gerentes nas instituições, pois, além de constituir um dos fatores causadores da interação entre membros das organizações pesquisadas, configura-se como um dos problemas comuns e também um dos fatores de sucesso e insucesso da gerência das organizações pesquisadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aspectos como voluntariado, parceria, estatuto e a própria gestão são algumas das transformações presentes no contexto do Terceiro Setor nos últimos anos. Algumas dessas questões, como o estatuto, ainda não são muito percebidas como realidade em várias das organizações pesquisadas, o que tende a mudar em razão do crescimento da demanda social e da falta de recursos; outras, como o voluntariado e a parceria, encontram-se em um processo adiantado de mudança. Mas o destaque das transformações no

setor é a gestão, que se encontra em um movimento acelerado de busca pela profissionalização.

Verificou-se que o desenvolvimento da função gerencial é imprescindível às organizações do Terceiro Setor, uma vez que, para que estas alcancem seus objetivos e executem seus projetos, é necessária a profissionalização da sua gestão e principalmente de seus membros, que devem ser preparados para as adversidades e transformações e levados a enfrentar e a superar desafios gerenciais com posturas condizentes com a realidade social do País. Esse processo profissionalizante em que o setor se encontra vai em direção da percepção de Motta (2003) e dos gerentes de que eles começam a desempenhar um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses e na garantia do alcance dos objetivos na dinâmica organizacional do Terceiro Setor.

Conclui-se que, ao caracterizar a gerência de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte como uma prática social de gestão, este exercício se revela uma prática social, atendendo aos cinco elementos da perspectiva praxeológica do modelo proposto por Reed (1997). Essa constatação – fundamentada nas ações e práticas que são comuns a todos os membros, no compartilhamento de objetivos ou problemas que facilitam a interação entre os membros, na percepção comum da função social desempenhada, nos meios e recursos comuns utilizados para o alcance de objetivos e a realização de projetos, e na compreensão das condições de sucesso e insucesso comuns que determinam a atuação profissional e a utilização dos recursos disponíveis – desenha uma prática social para os gerentes de organizações do Terceiro Setor, com parâmetros de ações e amparo que lhes possibilitam desempenhar suas funções gerenciais e sociais com eficiência. Assim, este é um estudo que contribui para a construção teórica da prática gerencial do Terceiro Setor e para a atualização de gestores de organizações do Terceiro Setor.

Acredita-se que o sucesso do aperfeiçoamento gerencial do setor somente será possível a partir do momento em que se estruturar uma profissionalização específica do Terceiro Setor, possibilitada pela análise da gestão como prática social. Isso não significa que o indivíduo não deva fazer, por exemplo, cursos técnicos, graduar-se em Administração, especializar-se na área do Terceiro Setor e buscar aperfeiçoamento de suas habilidades,

pois chegará determinado momento em que a gestão do setor vai requerer uma profissionalização particular e específica, uma vez que a gestão do Terceiro Setor já se comporta como uma prática social, atendendo aos requisitos propostos por Reed (1997).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. F.; DELGADO, M. L. *Novo Código Civil confrontado*. 3. ed. São Paulo: Editora Método, 2003.

ASSIS, L. B. de. *Gestão de recursos humanos no terceiro setor: como estão as organizações de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

COSTA JÚNIOR, L. C. Terceiro Setor e Economia Social. *Cadernos do III Setor*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2, abr. 1998.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor 1*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosul/informes/2000/falconer1.html>>. Acesso em: 20 abr. 2006.

FERREIRA, V. *et al. Modelos de Gestão*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIDDENS, A. *Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo*. Tradução Cibele Saliba Rizek. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

HUDSON, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.

KANTZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

MELO, M. C. O. L. *A gerência feminina: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Faculdade Novos

Horizontes, 2003. (Relatório Integrado de Pesquisa).

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

REED, M. *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta, 1997.

SOARES, A. C. A. A. *Desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

SOUZA, M. T. C. G. *Parcerias entre o terceiro setor e financiadores: estratégias ou armadilhas de gestão*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

TENÓRIO, F. (Org.). *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. Desvendando o Terceiro Setor: trabalho e gestão em organizações não governamentais. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 12., 1999, Porto Rico. *Anais...* Lima: CLADEA, 1999. 1 CD-ROM.