

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR:
entre a lógica social e a lógica estratégica

Paula Pessoa de Castro

Belo Horizonte
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Paula Pessoa de Castro

**A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR:
entre a lógica social e a lógica estratégica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador Prof. Dr. Roberto Patrus-Pena

Belo Horizonte
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C355g Castro, Paula Pessoa de
A gestão das organizações de terceiro setor: entre a lógica social e a lógica estratégica / Paula Pessoa de Castro. Belo Horizonte, 2010.
143f. : il.

Orientador: Roberto Patrus Pena
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Setor terciário. 2. Administração – Aspectos sociais. 3. Administração estratégica. 4. Desenvolvimento gerencial. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.114.8

Para os que se doam em trabalho, pensamento,
alma e sentimento às organizações e
aos movimentos da sociedade civil no Brasil,
por acreditarem na transformação.

Para César, Teresinha, Lucinha e Chico,
que fazem meu melhor mundo.

Para Carmen, Ana Teresa e Alice;
Para os meninos e meninas da Fundação Sorria,
que sejam melhores para o mundo e ajudem a fazer
um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Patrus-Pena, pela orientação impecável e pelo elegante companheirismo de constante estímulo, pelas contribuições engrandecedoras e pelos mundos que tem a mim apresentado.

A toda a equipe do Instituto Hartmann Regueira, especialmente Vilma Nascimento, Maria Lúcia Oliveira e Cecília Regueira, que estiveram de coração aberto para a ideia e ombro a ombro durante a coleta de dados;

Aos integrantes das organizações participantes do PDG.org, especialmente Alcenira e Glauco, Valdinei e Adair, Eliziane e Alcione, e Ana Maria, por toda a riqueza doada a essa pesquisa.

Aos professores, autores, criadores e colaboradores do PDG.org que gentilmente me receberam para conversar e aprender com suas experiências e reflexões.

Aos professores e funcionários do PPGA da PUC Minas, em especial ao Prof. Dr. José Márcio de Castro, que mostrou os primeiros caminhos e conquistou minha profunda admiração; ao Marco e à Jaqueline pela presteza sempre alegre e competente.

À Prof^a. Dr^a. Graziella Maria Comini e ao Teo, Prof. Dr. Armindo dos Santos de Souza Teodósio, pelos importantes questionamentos feitos e melhorias sugeridas durante a banca de defesa desta dissertação;

À Prof^a. Dr^a. Betânia Tanure e à Prof^a. Dr^a Gláucia Maria Vale, pelas contribuições na banca de qualificação do projeto.

À família e aos amigos, que me acompanharam e torceram por mim, especialmente Nassim Calixto Jr., Marília Bergamo, Vanda Tanajura, Beth Miranda, Astréia Soares e Paulo Lemos, pela inspiração e motivação.

Aos amigos queridos e a todos os funcionários da Fundação Sorria, pela fonte de vontade e vida, e também às asas e ao sonho do Aluísio Drummond.

Aos colegas de trabalho que viveram comigo trechos de vida que estão também aqui revelados nas reflexões desta pesquisa, em especial ao Maurício Martins, à Fernanda Lima, ao Vandeir Assis, ao João Bosco Senra, ao Francisco Galdino e à dupla dinâmica Darci Botelho e Haroldo Lima da Brecha.

Aos colegas do PPGA pelos bons e também pelos angustiantes momentos compartilhados em um período singular para todos nós, em particular aos que me *cutucaram* na convivência mais direta, Léo, Lucinéia, Gustavo, Carlão, Yolanda, Adriana e Wanice; aos colegas do IEC/PUC Minas, da Fundação Casper Libero e da UFMG, pela caminhada.

Ao Fábio Cegali, que musicou.

“Todos possuem a incerteza do que afirmam.”

Guimarães Rosa (1985, p. 97)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi investigar e compreender como acontece na prática a articulação entre a lógica social e a lógica estratégica na gestão de organizações de Terceiro Setor, por meio de um estudo de caso de um Programa de Desenvolvimento em Gestão, o PDG.org. O referencial teórico abordou o conceito, a caracterização do Terceiro Setor e os desafios da gestão de organizações pertencentes a ele. O foco foi o aperfeiçoamento gerencial como uma alternativa proposta para vencer os desafios e a dualidade manifestada na prática das ações administrativas nas organizações de Terceiro Setor pelas lógicas social e estratégica,. A estratégia de pesquisa adotada foi de natureza qualitativa, com base em dados coletados em arquivos, documentos e entrevistas em profundidade. A análise dos dados foi feita pelas técnicas de análise de conteúdo e análise de discurso. A estruturação da coleta e da análise dos dados seguiu quatro etapas do PDG.org: os antecedentes, a concepção, a execução e os resultados de curto prazo. Os resultados reafirmaram o papel fundamental do contexto em que as organizações surgem e o perfil de seus fundadores no direcionamento de sua gestão, o impacto causado pela capacidade em formar redes de parceria no desempenho da gestão, a busca por um modelo próprio que considere suas especificidades e os limites da capacitação gerencial como alternativa ou solução para os principais desafios da gestão no Terceiro Setor. Em particular, os resultados demonstraram a insuficiência da lógica estratégica e da lógica social como fundamentos preponderantes de um modelo gerencial. Na realidade das organizações de Terceiro Setor, as duas lógicas coexistem e podem equilibrar-se, harmonicamente ou não. Sendo assim, partindo do pressuposto de que os processos e o equilíbrio entre a lógica social e a estratégica não são estanques, uma análise de coexistência faz mais sentido ao propósito de desenvolvimento em gestão, tanto para o entendimento da realidade de uma organização, quanto para identificar caminhos para mudanças e melhorias. Nesse sentido, sugeriu-se então uma tipologia para análise de perfil de gestão de organizações de Terceiro Setor que considere a articulação existente entre a lógica social e a lógica estratégica.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gestão Social. Gestão Estratégica. Desenvolvimento Gerencial.

ABSTRACT

The main purpose of this research was to investigate and understand how the relationship between the social logic and strategic logic occurs in the practice of the management of organizations of the Third Sector, through a case study of a Management Development Program, the PDG.org. The theoretical framework discussed the concept, the characterization of the Third Sector, and the challenges of managing organizations belonging to it. The focus was on improving management as an alternative to overcome the challenges and the duality expressed in the practice of managerial actions in organizations of the Third Sector by the social and strategic logics. The research strategy adopted was qualitative, based on data collected in files, documents and interviews. Data analysis was performed by the techniques of content analysis and discourse analysis. The structuring of the collection and analysis of data followed the four stages of the PDG.org, namely: the history, design, implementation and short-term results. The results reaffirmed the fundamental role of context in which organizations arise and the profile of its founders in the direction of its management, the impact caused by the ability to form networks of partnership in the performance of the management, the search for a model that considers its own specificities, and the limits of managerial training as an alternative or solution to major management challenges in the Third Sector. In particular, the results demonstrated the inadequacy of strategic logic or social logic as the main foundation for a managerial model. In the reality of the Third Sector organizations the two logics coexist, and can be in balance, with harmony or not. Thus, assuming that the processes and the balance between social and strategic logic is not tight, an analysis of coexistence makes more sense to aim for development in management, both for understanding the reality of an organization, and also to identify ways to changes and improvements. In this sense, then it was suggested a typology for analysis of profile management organizations of the Third Sector that consider the existing relationship between the social and strategic logic.

Keywords: Third Sector. Social Management. Strategic Management. Managerial Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas do PDG.org a serem analisadas	21
Figura 2	Setores socioeconômicos	29
Figura 3	Diagrama conceitual das esferas sociais de Janoski (1998)	31
Figura 4	O público e o privado nas quatro esferas	31
Figura 5	Fundamentação do modelo do PDG.org	79
Figura 6	Relação entre as lógicas social e estratégica nas etapas de concepção e execução do PDG.org	119
Figura 7	Análise de processos de gestão em organizações de Terceiro Setor	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Enfoques sistêmico e gerencial na gestão de organizações não governamentais	44
Quadro 2	Quadro de análise – racionalidade x processo organizacional ...	47
Quadro 3	Tipologia de gestão em organizações de terceiro setor por enfoque e racionalidade	49
Quadro 4	Planejamento de coleta de dados	54
Quadro 5	Controle das entrevistas	56
Quadro 6	Numeração e classificação das fontes	58
Quadro 7	Existência de dados referentes a cada etapa do PDG.org	60
Quadro 8	Organização dos dados por assunto e fonte nos antecedentes do PDG.org	61
Quadro 9	Categorização dos dados quanto à lógica subjacente às etapas concepção e execução	62
Quadro 10	O que é o PDG.org	77
Quadro 11	Organizações participantes do PDG.org	91
Quadro 12	Análise de conteúdo da concepção do PDG.org	113
Quadro 13	Análise de conteúdo da execução do PDG.org	117
Quadro 14	Dados por assunto e fonte de execução	140
Quadro 15	Dados por assunto e fonte concepção	141
Quadro 16	Dados por assunto e execução	142
Quadro 17	Dados por assunto e resultados	143

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
FASFIL	Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGS	Instituto de Governança Social
IHR	Instituto Hartmann Regueira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NUPEGS	Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAEX	Programa Parceiros para a Excelência
PDG.org	Programa de Desenvolvimento em Gestão
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo
PUC/SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos da pesquisa	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	Conceito e caracterização do Terceiro Setor	24
2.1.1	<i>Os limites do Terceiro Setor</i>	29
2.1.2	<i>A composição do Terceiro Setor</i>	34
2.2	Desafios da gestão das organizações de Terceiro Setor	38
2.2.1	<i>A capacitação gerencial como solução</i>	40
2.2.2	<i>Lógica social e lógica estratégica nos processos de gestão</i>	44
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	50
3.1	Estratégia e método de pesquisa	50
3.2	Unidade empírica de análise	51
3.3	Instrumentos e estratégia de coleta de dados	53
3.4	Estratégia de análise e tratamento de dados	57
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
4.1	Os antecedentes do PDG.org	65
4.1.1	<i>Cecília Regueira e o Instituto Hartmann Regueira</i>	66
4.1.2	<i>As fontes de inspiração para o PDG.org</i>	68
4.1.3	<i>As primeiras experiências práticas</i>	71
4.2	A concepção do PDG.org	74
4.2.1	<i>O formato do PDG.org</i>	74
4.2.1.1	<u>O PDG.org em relação a outros programas brasileiros de formação gerencial</u>	80
4.2.1.2	<u>As especificidades da gestão de organizações de Terceiro Setor manifestas no PDG.org</u>	81
4.2.2	<i>Busca por parceiros e formação da primeira turma</i>	83
4.2.3	<i>Corpo docente e material didático</i>	85
4.3	A execução do PDG.org	88
4.3.1	<i>Os módulos de ensino</i>	88
4.3.2	<i>O ‘coaching’ social</i>	95
4.3.3	<i>A rede de aprendizagem</i>	97
4.4	Os resultados de curto prazo	99
4.4.1	<i>Dificuldades e oportunidades percebidas</i>	99
4.4.1.1	<u>Dificuldades percebidas</u>	99
4.4.1.2	<u>Oportunidades percebidas</u>	103
4.4.2	<i>Resultados percebidos e mensurados</i>	105
4.4.3	<i>A lógica subjacente à concepção e execução do PDG.org</i>	111
4.5	A lógica predominante na concepção do PDG.org.....	112
4.6	A lógica predominante na execução do PDG.org	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	129
	APÊNDICES	136

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor tornou-se pauta da Administração ao mesmo tempo em que começou a incorporar profissionais e teorias administrativas em sua gestão. Em busca da profissionalização, o aperfeiçoamento gerencial é o caminho percorrido pela maioria das organizações. Essa afirmação pode ser encontrada na produção daqueles que apregoam que tal caminho pode levar a melhores resultados e está relacionado ao aprendizado de técnicas de administração e adoção de tecnologias gerenciais, como também na dos autores que se contrapõem à essa ideia. (DRUCKER, 1995; TENÓRIO, 1997; FALCONER, 1999).

Nesse sentido, os gestores dessas organizações deparam-se com novos conceitos, muitos deles advindos da área administrativa e já aplicados à gestão de organizações privadas e estatais. Esses mesmos conceitos, porém, precisam ser compreendidos e aplicados em relação às características específicas das organizações do Terceiro Setor. A racionalidade é que dá suporte à realização das atividades administrativas, propiciando adequação dos meios aos fins. Sendo assim, a racionalidade modela a prática administrativa e está atrelada aos objetivos propostos pela organização (THOMPSON, 2005).

As alternativas que são propostas pelos estudos que se dedicam à gestão de organizações de Terceiro Setor tendem a basear-se na predominância da racionalidade substantiva perante a instrumental, em enfoque mais sistêmico que gerencial, muito embora considerem que, na prática, as ações administrativas revelam que eles coexistem ou são utilizados de forma alternada em uma mesma organização (SERVA, 1997; FALCONER, 1999; SALAMON, 2005; TEODÓSIO; ALVES, 2006; ARNDT; OLIVEIRA, 2006; ABONG, 2007).

Em um estudo recente que teve como objetivo verificar como as Organizações Não Governamentais (ONGs) desenvolvem suas competências gerenciais, tendo como base a análise de vinte e quatro gestores de doze organizações do Ceará, Pedrosa et al. (2009) concluem que as atuais práticas formativas não dão conta da complexidade que envolve a gestão dessas organizações. Para os autores, evidencia-se a “necessidade de se constituir uma aprendizagem (gerencial) capaz de promover um desenvolvimento institucional sustentável” (PEDROSA et al., 2009, p. 1), tendo como suporte suas próprias

experiências. No estudo, a maior parte dos gestores concorda que as práticas da gestão empresarial não oferecem as melhores contribuições, dadas as peculiaridades das ONGs, mas, por outro lado, admitem também que adotam em sua maior parte ferramentas baseadas na racionalidade instrumental, no cálculo de meios e fins e na relação custo/benefício. Os gestores ouvidos nesse estudo consideram que os conflitos constantes vividos em seu cotidiano advêm da incompatibilidade entre a adoção de modelos construídos pela racionalidade instrumental e seus processos decisórios, que se baseiam em valores e necessidades sociais.

Ao mesmo tempo em que se discute a adequação de práticas gerenciais intercambiáveis entre os setores, questiona-se se a capacitação tradicional em gestão pode responder às expectativas e ainda se a falta de capacitação é ou não um problema central do Terceiro Setor (FALCONER, 1999). A preocupação atual pelo incentivo à profissionalização do Terceiro Setor pode ser entendida como um desenvolvimento natural de um caminho que tem dado bons resultados, mas precisa ser melhorado. A análise das formas de funcionamento e da ação coletiva das organizações de Terceiro Setor pode ser uma fonte de aprendizado para a prática e a reflexão teórica de gestão (ANDION, 1998).

O estudo descrito justifica-se também pela experiência e motivação pessoal da autora. Militante de movimentos sociais desde a adolescência e juventude, formou seu conhecimento e prática profissional formal nos primeiros anos de trabalho em organizações do primeiro e do segundo setores. Atualmente, por opção, têm-se dedicado e mobilizado seus estudos e iniciativas profissionais para compreender a significância do trabalho no âmbito das organizações sociais e atuar de maneira mais eficiente e eficaz no Terceiro Setor. Além disso, a autora vivencia, no cotidiano profissional, os conflitos permanentes das lógicas e dos modelos intercambiáveis entre os três setores econômicos. Esse objetivo pessoal complementar torna o estudo importante para sua trajetória profissional.

A pesquisa que originou esta dissertação está inserida no esforço coletivo de um grupo de pesquisadores que se dedicam aos temas Ética, Gestão Social e Responsabilidade Social, integrantes do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social – NUPEGS, do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas e Fundação Dom Cabral.

Para analisar essas questões, optou-se por explorar como se deram os antecedentes, a concepção, a execução e os resultados de curto prazo de um Programa de Desenvolvimento em Gestão para organizações de Terceiro Setor – o PDG.org –, criado pelo Instituto Hartmann Regueira¹ (IHR) para o aperfeiçoamento gerencial de organizações de Terceiro Setor. Este estudo pretende contribuir para aprofundar o conhecimento sobre esse novo tema – o aperfeiçoamento da gestão em organizações de Terceiro Setor, pela ótica da Administração, principalmente por analisar uma experiência em curso. Exercitando a mudança da posição de objeto para a de ator no processo de reflexão e criação de modelos de gestão adequados, Camargo et al. afirmam que “[...] o Terceiro Setor deveria assumir maiores responsabilidades para atuar em uma área que exige um intenso trabalho dos elementos que a compõem” (CAMARGO et al., 2001, p. 66).

O resultado esperado da pesquisa é contribuir para a reflexão e o aperfeiçoamento do conhecimento sobre a gestão das organizações de Terceiro Setor, por meio do registro e da análise da experiência de um programa específico para as organizações de Terceiro Setor. Além disso, o estudo pretende lançar luzes sobre o entendimento da atuação do Terceiro Setor na dinâmica social e gerar novas hipóteses para futuros estudos. O resultado será também uma contribuição importante para as organizações que participaram da primeira turma, pois terão a oportunidade de formalizar a avaliação de sua experiência em um programa de Desenvolvimento em Gestão, bem como para a organização que criou e que executa o programa, por ser uma oportunidade de registro, aperfeiçoamento e base para desdobramentos futuros.

O estudo a respeito das organizações de Terceiro Setor é recente e controverso, ainda mais se relacionado ao campo de conhecimento da administração. Se o termo “Terceiro Setor” é novo e ainda não existe consenso sobre seu conceito, certa é a relevância do que se considera como Terceiro Setor na economia e na sociedade mundiais (ANDION, 1998). As organizações sociais não são um fenômeno novo, muito pelo contrário, precedem ao surgimento dos governos e das empresas. O que é novo nesse campo é o crescimento do número de organizações que se enquadram na categorização de Terceiro Setor em todo o

¹ O Instituto Hartmann Regueira - IHR - é uma associação, fundada em 2003, certificada como organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP – e sediada em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais.

mundo (NAJAM, 2000). Situação não diferente ocorre no Brasil, onde a o setor cresce em áreas de atuação, o tema surge como objeto de estudo e pesquisa, e as organizações buscam cada vez mais a profissionalização e o aperfeiçoamento gerencial.

A origem das organizações de Terceiro Setor no Brasil está contida no contexto da América Latina e na especificidade da história brasileira. No Brasil, as primeiras associações comunitárias criadas tinham papel assistencialista e estavam vinculadas à Igreja Católica, até meados do século XX, e também ao Governo, durante a ditadura de Getúlio Vargas (LANDIM, 1993, 1998; TENÓRIO, 1997; FERNANDES, 2005). Na América Latina, o motor que impulsionou o crescimento da formalização dessas organizações tem forte vínculo político e social (ROSA et al. 2009).

Nos anos 1960 e 1970, as organizações sociais eram formas alternativas de expressão política e espaços de ação cidadã e favoreciam a participação de setores populares e excluídos, além da defesa de valores democráticos, em oposição ao autoritarismo da época. Os processos de democratização política na década de 1980 vieram acompanhados de políticas econômicas recessivas e mudança do cenário social. A partir de então, o espaço de atuação dessas organizações tornou-se extremamente complexo. No final do século XX, as organizações sociais enfrentavam problemas de identidade, na busca por entender seu papel diante das mudanças sociais, políticas, econômicas e globais das últimas décadas. Entraram em cena, nos anos 1990, os processos de parcerias entre as organizações públicas, privadas e da sociedade civil, e com eles os conceitos de Terceiro Setor e, no final dos anos 1990, a pressão pela profissionalização e eficiência na prestação de serviços sociais (THOMPSON, 2005). No caso específico do Brasil, ressalta-se ainda, nesse período, a mudança ocorrida no papel que as organizações da sociedade civil passaram a cumprir, além do surgimento de instituições intermediárias, que inauguraram a função institucional de fazer a articulação entre os três setores (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Atualmente a análise do cenário brasileiro é desafiadora, visto que, por um lado, nota-se um crescente interesse pela profissionalização e institucionalização das organizações de Terceiro Setor, fomentadas pela reforma do Estado e da legislação a partir da década de 1990, acompanhado por resultados sociais inéditos e positivos. Por outro lado, há uma crescente divulgação pela mídia nacional de

denúncias e investigações sobre o mau uso de recursos públicos transferidos para algumas organizações, com resultados questionáveis, além da polêmica questão sobre a transferência ao Terceiro Setor de papéis antes considerados como exclusivos do Estado (AQUINO RESENDE, 2008).

O crescimento do Terceiro Setor, aliado à consolidação de regulamentação para constituição de parcerias entre os três setores, fez aumentar a competição por recursos, as obrigações legais, as exigências dos financiadores e a complexidade da gestão das organizações, o que o levou ao caminho da profissionalização (FRAZÃO; RAMOS, 2006). O movimento de profissionalização nas organizações de Terceiro Setor tem-se concentrado no aperfeiçoamento gerencial e técnico para vencer o desafio de desenvolver uma estrutura de gestão que contemple a institucionalização, o desenvolvimento de ferramentas gerenciais e a sustentabilidade (TENÓRIO, 1997; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Nesse contexto, Falconer (1999) considera que as iniciativas de aperfeiçoamento gerencial estão revolucionando o Terceiro Setor no Brasil. Nesses termos, entidades “[...] organizam-se, redefinem sua orientação, seus processos, serviços ou atividades segundo critérios de excelência gerencial, adquirem técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processo e resultado” (FALCONER, 1999, p. 11).

O Terceiro Setor, como campo de conhecimento específico da Administração, é um tema que ainda conta com uma produção teórica incipiente. A importância e o interesse pelo tema são devidos, em grande parte, a um novo cenário que se desenha no mundo, o que não é diferente no Brasil, onde o Terceiro Setor tem ganhado papéis de destaque e, em alguns momentos, tem protagonizado cenas importantes na história das sociedades (TEODÓSIO, 2001). Entre esses momentos, mencionam-se o movimento “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”, lançado em 1993 pelo sociólogo Herbert de Souza, que mobilizou fortemente a sociedade brasileira, e o debate sobre a medida provisória proposta no ano de 2008 pelo Governo Lula para conceder anistia a mais de 2 mil entidades filantrópicas que tiveram ou deveriam ter a isenção tributária cassada pelo Conselho Nacional de Assistência Social.

O já existente fenômeno do Terceiro Setor ficou mais evidente e destacado em um contexto no qual se pode destacar: a adoção do conceito de responsabilidade social por parte das empresas privadas; a reforma do Estado com descentralização administrativa e política; a privatização de espaços da esfera

estatal e, em movimento de progressiva democratização da sociedade brasileira, a articulação da sociedade civil em organizações; a institucionalização dos movimentos sociais e o investimento crescente de organismos internacionais e órgãos multilaterais. É nesse contexto que o interesse acadêmico pelo Terceiro Setor aumenta e a Universidade é demandada para produzir conhecimento para compreender esse novo fenômeno e apoiar seu desenvolvimento (FALCONER, 1999; MENEGASSO; VALADÃO JÚNIOR, 2001; IIZUKA; SANO, 2004).

A realização de pesquisas sobre a gestão em organizações de Terceiro Setor no Brasil tem aumentado, motivada pelo interesse acadêmico e profissional, mesmo com resultados ainda insuficientes em níveis acadêmicos para que a área seja configurada como autônoma no estudo da Administração (IIZUKA e SANO, 2004; ALVES, 2006). Alves (2006) afirma que o predomínio da área de Administração na construção e na difusão de conhecimento sobre o Terceiro Setor é uma peculiaridade brasileira, embora ainda com pouco destaque na produção intelectual. O autor explica que, em outros países, normalmente esse campo é ligado à Sociologia, ou Ciência Política, História e Economia. Como argumentação, cita pesquisas, como a que foi realizada em 2002 pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração no Terceiro Setor (CEATS), da USP, que mostrou que, dentre os projetos desenvolvidos pelos 38 centros de estudos do Terceiro Setor do Brasil, na época, 69% eram voltados para cursos de extensão, treinamento, realização de eventos e consultoria, atividades típicas de gestão e *business*. Apenas 10% dos projetos do centro eram voltados para pesquisa. O próprio autor, porém, conduziu um levantamento, no mesmo ano, no serviço que disponibiliza referências bibliográficas de documentos produzidos por pesquisadores e/ou bolsistas com currículos cadastrados no Sistema Lattes, denominado PROSSIGA, que resultou em 256 referências, e praticamente metade delas estava na área de conhecimento “Administração”. Alves (2006) conclui, ou melhor, prefere usar o verbo “intui”, que a pesquisa sobre o Terceiro Setor tem se tornado qualitativamente mais importante também dentro do próprio campo de estudos em Administração no Brasil (ALVES, 2006).

As principais linhas observadas em pesquisas recentes apontam para a busca de estruturas e metodologias próprias ao setor; a reflexão sobre metodologias adequadas e os riscos de importar metodologias de outros setores; a tentativa de sinalizar modelos de gestão alternativos com formação de redes; e a identificação de

fragilidades, paradoxos e desafios à gestão de organizações de Terceiro Setor (ROSA; COSTA, 2003; DUFLOTH, 2004; VIDAL; MENEZES, 2004; ASSIS; CKAGNAZAROFF; CARVALHO et al., 2006; ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

Em estudo para identificar os paradoxos e desafios da administração do Terceiro Setor, Vidal e Menezes (2004) concluem que a gestão organizacional é dotada de uma dinamicidade que tem como pressuposto a cidadania deliberativa, na qual o cidadão participa decidindo, não se restringindo apenas a identificar seu problema e dar sua opinião em conselhos.

É uma nova lógica de gestão, incentivadora de estudos empíricos em ambiências organizacionais da sociedade civil articulada. Sinal de uma nova era no campo dos estudos organizacionais e da emergência de uma teoria administrativa que contemple a cultura e as especificidades das organizações sociais (VIDAL; MENEZES, 2004, p. 15).

Rosa e Costa (2003) citam, em uma análise comparativa da eficiência e eficácia de gestão entre organizações do Terceiro Setor e organizações governamentais, a importância das ONGs no Brasil e concluem na análise que:

[...] a despeito das muitas características positivas observadas, as organizações do Terceiro Setor, além de não estarem imunes a problemas semelhantes aos que são enfrentados pelas organizações burocráticas tradicionais, tais como a rotina e o apego às normas – ainda que em grau muito menor - estas entidades ainda sofrem limitações peculiares a esse tipo de organização, tais como a falta de recursos financeiros, a dificuldade em se obterem voluntários, baixo envolvimento popular, e os constantes atritos com o setor público e privado. [...] Por outro lado, o crescimento acentuado dessas organizações no Brasil, já é, por si só, uma indicação do início de uma mudança no perfil da nossa sociedade civil (ROSA; COSTA, 2003, p.14).

Dufloth (2004) propõe algumas reflexões para que as organizações de Terceiro Setor descubram um caminho mais flexível para se auto-organizarem e autorregularem, na conclusão do estudo “Organizações Sistêmicas do Terceiro Setor”, e todas estão relacionadas ao estabelecimento de redes e troca de informações entre as organizações e os setores socioeconômicos, num ambiente de cooperação (DUFLOTH, 2004).

Assis, Ckagnazaroff, Carvalho (2006), em um estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor, identificam algumas fragilidades e contradições na gestão das organizações do Terceiro Setor, ao afirmarem que, no

[...] bojo destas questões, encontram-se organizações que têm um objetivo, que é o social ou ambiental, etc., mas que ainda não sabem ao certo o que são e como devem se estruturar. Isto faz com que algumas tenham receio de utilizar mecanismos gerenciais, pois acreditam que isto as descaracterizariam como sociais, “burocratizando-as” e transformando-as em meras empresas. (ASSIS; CKAGNAZANOFF; CARVALHO et al., 2006, p. 15)

Os estudos de Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009), que investigaram empreendimentos sociais no Ceará, apontam que as práticas desenvolvidas no denominado “empreendedorismo social” têm contribuído para novo paradigma de gestão e desenvolvimento para as organizações de Terceiro Setor. Ao identificarem os gestores como empreendedores sociais, fortemente apoiados por uma conduta ética, os autores concluem que as articulações formadas pelas organizações na busca de soluções para suas dificuldades demonstram inovações que, embora ainda incipientes, podem configurar-se nas tão almejadas melhores e eficientes práticas de gestão (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

Apesar do crescente interesse dos pesquisadores pela profissionalização da gestão do Terceiro Setor, ainda existe uma lacuna em reflexão teórica e crítica sobre o assunto, principalmente sobre a possibilidade de transferência de modelos de gestão entre os setores. Há, nas pesquisas, negligência em relação à identificação de características específicas do Terceiro Setor e à análise mais crítica sobre o governo, o mercado e a sociedade civil (ALVES, 2006). Existem aspectos obscuros e um intenso debate sobre a relação entre os três setores, o que indica a necessidade de pesquisas sobre o Terceiro Setor (FALCONER, 1999). Torna-se necessário compreender se o Terceiro Setor, originário de uma lógica de fins não lucrativos e não estatais, com finalidades de benefícios coletivos e a longo prazo, pode ser regido por uma lógica administrativa focada na eficiência, no controle burocrático e, muitas vezes, nos efeitos de curto prazo. Poderia ser acrescentada, também, a inexistência de estudos sobre experiências práticas de estruturação de referências de gestão específica de organizações de Terceiro Setor, como o caso da pesquisa aqui proposta.

Por meio da observação das lógicas subjacentes aos processos de formatação e execução do Programa de Desenvolvimento em Gestão – PDG.org, das dificuldades e oportunidades encontradas, pretende-se problematizar e levantar hipóteses e respostas que esclareçam a seguinte indagação:

Como se equilibram a lógica social e a lógica estratégica na gestão das organizações de Terceiro Setor, em particular na concepção e execução de um programa de desenvolvimento em gestão para organizações de Terceiro Setor, o PDG.org?

Diante do contexto e da pergunta apresentados, esta pesquisa pretendeu investigar e compreender como se dá a articulação entre a lógica social e a lógica estratégica na prática da gestão de organizações de Terceiro Setor, por meio da análise de um programa de desenvolvimento em gestão. Considerou-se que os principais conceitos e fundamentos que orientam a gestão estariam propositadamente manifestos na formação de gestores para organizações de Terceiro Setor. O objeto de estudo desta pesquisa não é, portanto, a gestão das organizações que fizeram parte da primeira turma do PDG.org, o foco de análise é o programa de desenvolvimento em gestão. Sendo assim, descreveram-se e analisaram-se as etapas constituintes do Programa de Desenvolvimento em Gestão – PDG.org. Analisaram-se também como as características específicas e os desafios atuais da gestão de organizações de Terceiro Setor estão configuradas no PDG.org, além dos impactos de curto prazo do Programa nas organizações participantes.

A referência teórica que fundamentou o estudo baseou-se no conceito e na caracterização do Terceiro Setor (Seção 2.1) e nos desafios da gestão das organizações de Terceiro Setor (Seção 2.2). A estratégia de pesquisa adotada foi de natureza qualitativa, com base em estudo de caso (Capítulo 3). A unidade de análise foi o programa denominado PDG.org, incluindo seus antecedentes até os resultados de curto prazo nas organizações participantes da primeira turma, em quatro etapas, conforme demonstrado na Figura 1.



Figura 1: Etapas do PDG.org a serem analisadas
Fonte: Elaborado pela autora.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram arquivos, documentos e entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Os dados foram organizados de acordo com as quatro etapas do Programa. A análise dos dados foi feita pelas técnicas de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977) e de análise do discurso descrita por Maingueneau (2000).

A descrição dos dados seguiu a mesma estrutura das etapas do Programa. A primeira etapa (Seção 4.1) abordou a trajetória das pessoas e das organizações, a motivação e os fatores que geraram a ideia ou o projeto do Programa. A segunda etapa (Seção 4.2) condensou a concepção e a formatação do Programa, incluindo a idealização, a elaboração da proposta pedagógica, dos módulos de ensino, da elaboração do material didático e a seleção de atores (coordenadores, professores, consultores, parceiros, financiadores e organizações participantes). A terceira (Seção 4.3) foi a execução, incluindo a realização dos módulos de ensino, do processo de *coaching* e a formação de rede de aprendizagem, considerando o envolvimento dos atores participantes e os resultados das avaliações de acompanhamento. A quarta etapa (Seção 4.4), denominada resultados, identificou os impactos de curto prazo que puderam ser observados e mensurados pelas organizações participantes. Logo após a descrição dos dados de acordo com as etapas do Programa, procedeu-se à análise (Seção 4.5) sobre a lógica predominante nas etapas de concepção e execução do PDG.org, fundamentando-se então as considerações finais (Capítulo 5) sobre os principais achados da pesquisa.

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se equilibram a lógica social e a lógica estratégica na gestão de organizações de Terceiro Setor, em particular de um Programa de Desenvolvimento em Gestão para organizações de Terceiro Setor, o PDG.org.

Os objetivos específicos são:

- a) descrever e investigar os processos que deram origem ao PDG.org;
- b) descrever e investigar os processos constituintes da concepção do PDG.org;
- c) descrever e investigar os processos constituintes da execução do PDG.org;

- d) identificar e analisar os resultados de curto prazo do PDG.org para as organizações participantes;
- e) identificar e analisar a lógica predominante na concepção e na execução do PDG.org.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O escopo teórico que fundamenta esta pesquisa está centrado no conceito e na caracterização do Terceiro Setor e nos desafios da gestão das organizações que dele fazem parte. Na Seção 2.1, serão abordadas a origem e as diferenças dos conceitos dados ao termo “Terceiro Setor”, bem como as intenções reveladas pelo uso dado ao termo. A identificação de características particulares das organizações de Terceiro Setor direciona a reflexão sobre os desafios de sua gestão. Alguns caminhos para superar esses desafios serão apresentados na Seção 2.2, em particular a capacitação gerencial como pilar da profissionalização das organizações.

2.1 Conceito e caracterização do Terceiro Setor

Um dos desafios do estudo do Terceiro Setor é estabelecer um conceito que sintetize as correntes e ideias dos diversos autores que se dedicam ao tema, resultado da diversidade de organizações que o compõem e da consequente multiplicidade de formas e atuações. O conceito do termo “Terceiro Setor” confunde-se com os de outras expressões como “sociedade civil organizada”, “organizações não governamentais” e “organizações sem fins lucrativos”, utilizados de maneira alternada nos estudos e pesquisas sobre a área.

O estudo sobre o Terceiro Setor precisa avançar e vencer a “imprecisão conceitual” para sair da “zona nebulosa”, porque “essa indefinição dificulta sua atuação, seu relacionamento com os parceiros e o próprio alcance de seus objetivos” (FISCHER; FALCONER, 1998). Uma estruturação conceitual pode contribuir para a construção da identidade e o fortalecimento do Terceiro Setor, além de facilitar a achar soluções para “lidar melhor com os problemas e desafios da sociedade civil, na qual se insere” (SILVA; AGUIAR, 2008). A tentativa de conceituação é uma tarefa intelectual dos pesquisadores em estudos teóricos, mas também uma tarefa prática dos envolvidos em atividades e programas que se

dedicam às organizações de Terceiro Setor, e não fará sentido se não for uma ideia significativa para a maioria (FERNANDES, 1994).

Consideram-se válidas as tentativas de refletir sobre a origem, as diferenças dos conceitos e o uso do termo apresentados na literatura, mesmo quando o objetivo dos autores for justamente se opor ao conceito ou a seu uso. O termo origina-se de uma expressão inglesa, *third sector*, que começou a ser utilizada como referência às organizações não-lucrativas, nos EUA dos anos 1970. A expressão caiu em desuso nos anos 1980 e reapareceu impulsionada pelos estudos do Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project², na década seguinte, em uma ação orquestrada em sintonia com o interesse de organismos multilaterais (Banco Mundial, BID e outros), fundações, governos, ONGs e universidades em dar visibilidade ao setor não lucrativo, proposto então como substituto ou parceiro do Estado como agente da provisão social (ALVES, 2002). A expressão foi adaptada a partir dos anos 1980 no Brasil, influenciada pelos estudos mencionados anteriormente, para agregar, num mesmo conceito, entidades de diversas naturezas, mas com um mesmo contexto ideológico (TENÓRIO, 1997; ALVES, 2002).

O termo “Terceiro Setor” é uma expressão de linguagem nova que pretende facilitar a transmissão intencional de um conceito através do discurso. Fernandes (2005) apontava a possibilidade de que o termo pudesse não vingar no Brasil. A expressão não é usada unanimemente no mundo, nem mesmo nos países de sua origem. Nos Estados Unidos, usam-se mais “organizações sem fins lucrativos” e “organizações voluntárias”. Na Inglaterra, com uma lei tradicionalista, usam-se “caridades”, “filantropia” e “mecenato”, e, na Europa Continental, com referência à nomenclatura utilizada em documentos oficiais da Organização das Nações Unidas (ONU), a preferência é por “organizações não governamentais” (FERNANDES, 2005). São várias as expressões usadas para designar as organizações, em correlação com suas diversidades. A escolha dos autores pelo termo mais adequado a se utilizar depende de fatores circunstanciais, de linhas teóricas, além da conveniência (NAJAM, 2000; LANDIM, 2003).

Cardoso (2005) reforça a compreensão sobre o significado ao fazer uma analogia do uso do termo “Terceiro Setor” com o termo “terceiro mundo” e sugere

² Iniciado em 1990 pela Universidade Johns Hopkins (EUA), o estudo representa o maior esforço sistemático já realizado sobre a atividade sem fins lucrativos em todo o mundo, com o objetivo de melhorar os conhecimentos e enriquecer a compreensão teórica sobre o setor.

que cada setor possui uma lógica subjacente. Para a autora, da mesma forma que o termo “terceiro mundo” foi usado para abordar uma realidade em formação, que não era capitalista avançada (primeiro mundo), nem socialista (segundo mundo), o Terceiro Setor enfatiza a ênfase ao caráter autônomo e inédito de algo novo que está mudando a sociedade e que não é governo (primeiro setor) e nem empresa (segundo setor). Além disso, não se submete à lógica do mercado (lucro) nem à lógica empresarial (eficiência) (CARDOSO, 2005). Fernandes (2005) concorda com o significado sem concordar com o termo, ao afirmar que a sociedade civil – termo que o autor prefere usar no lugar de Terceiro Setor – marca um espaço de integração cidadã e “distingue-se, pois, do Estado; mas, caracterizando-se pela promoção de interesses coletivos, diferencia-se também da lógica do mercado” (FERNANDES, 2005, p. 47). Na analogia de Cardoso (2005) citada acima, assim como o que era definido como Terceiro Mundo tornou-se tão diverso, que acabou por dificultar o uso de um único termo para conceituar uma realidade complexa, o uso do termo Terceiro Setor tem atualmente a dificuldade de tentar abarcar em uma mesma categoria realidades muito diferentes (CARDOSO, 2005). Ideias como filantropia, caridade, cidadania e mecenato, que são diferentes, e não se confundem, também já não se separam sob o conceito agrupador do Terceiro Setor e fundem-se, “[...] alternando situações de conflito, cooperação e indiferença” (FERNANDES, 2005, p. 27).

No termo Terceiro Setor, ao agruparem-se as ações civis em benefício público, ressalta-se também a força da sociedade civil na relação com os outros setores. Hudson (1999) apresenta duas características fundamentais do Terceiro Setor, enfatizando sua propriedade única de ser orientado por valores: não distribui lucros a seus proprietários, ao contrário do setor privado, e não está sujeito a controle político direto, diferente do setor público. Portanto, o Terceiro Setor tem, ou poderia ter, ou deveria ter independência para determinar seu próprio futuro (HUDSON, 1999). Rifkin (2005) identifica o surgimento do Terceiro Setor alinhado com a necessidade de o setor não-governamental responsabilizar-se pela vida cívica, já que o governo e o mercado estão distanciados da vida das comunidades. O governo diminuiu seu papel e passou a delegar verbas e programas. O mercado tornou-se cada vez mais globalizado, voltado mais para questões mundiais que internas e locais. A força da sociedade civil, enfatizada pela expressão Terceiro Setor, é, para o autor, maior e anterior ao governo e ao mercado, independente do

termo que se use para identificá-la. A comunidade surgiu antes que se iniciasse a atividade de comercialização, e só depois apareceu o governo (RIFKIN, 2005).

Os mesmos pontos, entretanto, ressaltados pela literatura como forças para o entendimento do conceito agregado ao termo “Terceiro Setor”, podem ser interpretados como riscos pelos autores que discordam do uso dado a ele. Autores como Landim (1993, 2002, 2003), Teodósio (2001), Ciconello (2004), Fernandes (2005) e Thompson (2005) garantem que o uso do termo ou a simplificação do conceito pode também enfraquecer as ações da sociedade civil, principalmente pelo risco de minorar sua complexidade. Na tentativa de “pensar pelo avesso” o Terceiro Setor, Teodósio (2001) declara que a expressão virou “uma daquelas palavras que explicam tudo e não explicam nada, carregando muitas contradições em si” (TEODÓSIO, 2001, p. 85)

A ideia de separar um setor social e contrapô-lo ao Estado e ao mercado gera, segundo Ciconello (2004), um discurso homogeneizado, que tende a eliminar os conflitos inerentes à dinâmica da sociedade civil. A ideia de convergência, unificação e consenso que o termo propõe não é real, já que a realidade é diversa, plural, heterogênea. Ao tentar evocar características como positividade e colaboração, o termo Terceiro Setor esconde os conflitos e a contradição (CICONELLO, 2004). Além de diluir conflitos, o termo pode esvaziar a dinâmica politizada em que as organizações sociais surgem, como no caso recente da história brasileira.

Enfatizando a falta de densidade conceitual e a intenção política, Landim (2002) discorda do uso do termo Terceiro Setor como sinônimo de sociedade civil. A autora destaca a origem do termo, de países em que a cultura política e cívica se baseia no individualismo liberal e “o ideário dominante é o da precedência da sociedade em relação ao Estado” (LANDIM, 2002, p. 42). A opção pelo termo Terceiro Setor tem como pano de fundo uma tendência global, “compreendendo fenômenos também diversificados como a redefinição do papel do Estado e a predominância da lógica de mercado com suas consequências sociais desastrosas, no quadro do neoliberalismo” (LANDIM, 2003, p. 1112).

As críticas ao termo não se referem apenas à sua origem. A apropriação e o uso da expressão de linguagem refletem a intenção de disseminar o conceito embutido, que geralmente vem acompanhado de alguns preconceitos. Para Fernandes (2005), os maiores difusores da utilização do termo Terceiro Setor no

Brasil são as empresas privadas. Segundo o autor, a apropriação e a difusão têm gerado algumas distorções. A primeira distorção é a introdução de valores de mercado e conceitos não naturais à área social, como competição, *ranking* e premiações. A segunda distorção é a formação de uma nova geração de organizações voltadas para o mercado, exclusivamente para a prestação de serviços, sem fundamento social e com baixa capacidade de contestação ou crítica à própria realidade social. Outra importante distorção apontada pelo autor é que as organizações que compõem o Terceiro Setor têm naturalmente uma vocação pública, e a eficiência do mercado é capaz de oferecer soluções para problemas sociais que o Estado ineficiente não resolve (FERNANDES, 2005). Voltado para o fornecimento eficiente de serviços sociais, o Terceiro Setor não consegue ser identificado como portador de ideias de transformação e de utopias sociais (THOMPSON, 2005), a exemplo do que pôde ser observado na época do surgimento das organizações não governamentais sem fins lucrativos das décadas de 1960 e 1970.

Em uma ponderação com argumentos baseados em conceitos marxistas, Montaño (2007) define que as promessas do Terceiro Setor correm o risco de ser, na verdade, o “canto da sereia”. Para ele, existem alguns fenômenos por trás do conceito ideológico do Terceiro Setor, como a possibilidade de atividades públicas serem desenvolvidas por particulares, a função social contida na busca por respostas às necessidades sociais e na afirmação dos valores de solidariedade local, autoajuda e ajuda mútua. Em síntese, o autor questiona a viabilidade das promessas de que o setor possa reforçar a sociedade civil, diminuir o poder estatal, criar espaço alternativo de produção e consumo de bens e serviços, propiciar o desenvolvimento democrático, estimular laços de solidariedade local e voluntária, compensar políticas sociais abandonadas pelo Estado e ser fonte de emprego alternativo (MONTAÑO, 2007). No mesmo sentido, Teodósio e Alves (2006) consideram que as promessas da ideia que se gerou com o termo Terceiro Setor podem ser caracterizadas como utopias. O voluntariado, a participação popular, a responsabilidade social corporativa e o gerencialismo na administração pública soam como “panaceias contra as agruras” do individualismo, da falta de moralidade política e empresarial, do assistencialismo e da ineficiência da máquina pública (TEODÓSIO; ALVES, 2006).

Para caracterizar e conceituar o Terceiro Setor faz-se necessário considerar a existência dos três setores socioeconômicos: o Primeiro Setor, formado pelo Estado, e o Segundo Setor, composto pela iniciativa privada ou mercado (SILVA; AGUIAR, 2008). A literatura apresenta, em suas diferentes perspectivas conceituais do termo “Terceiro Setor”, tendências a explorar as relações entre os três setores socioeconômicos, daí a referência aos termos “organizações sem fins lucrativos” e “organizações não governamentais” como componentes do Terceiro Setor (TENÓRIO, 1999). Essas relações entre os setores serão detalhadas adiante, na delimitação do Terceiro Setor em relação aos demais.

2.1.1 Os limites do Terceiro Setor

A interpretação mais comum para a delimitação do Terceiro Setor em relação aos demais setores socioeconômicos é representada pela Figura 2.

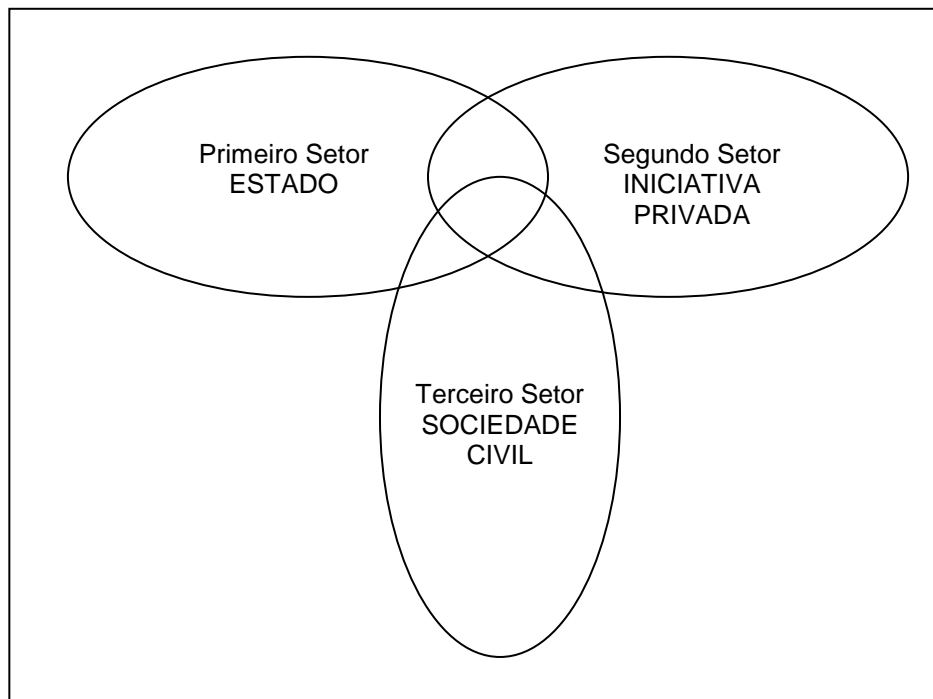


Figura 2: Setores socioeconômicos
Fonte: TEODÓSIO, 2003.

As organizações do Terceiro Setor são as organizações não governamentais e que não possuem fins de lucro. A Figura 2 demonstra que existem entre os três

setores espaços ambíguos, de complexa identificação, que são os espaços de interseção e interação entre os setores. Nesses espaços podem ser identificadas, por exemplo, organizações não governamentais que vivem de contratos, metodologia e financiamento do setor governamental, ou de projetos e organizações sociais criadas e gerenciadas pelo setor privado, com financiamento de recursos advindos de leis de incentivo, portanto, de recursos públicos (TEODÓSIO, 2003). Essas organizações ocupariam lugar nas interseções entre os setores do Estado, da Iniciativa Privada e da Sociedade Civil. Silva e Aguiar (2008, p. 3) apresentam uma interpretação ainda mais imbricada nas relações entre os setores, ao afirmarem que o Terceiro Setor seria “derivado de uma conjugação entre as finalidades do Primeiro Setor e a metodologia do Segundo”.

Os limites e a interação entre os setores são essenciais na compreensão da dinâmica social. A delimitação do Terceiro Setor facilita a compreensão de que os setores interagem e que Mercado e Estado não são regidos somente por uma lógica intrínseca. Ao mesmo tempo, a principal dificuldade de conceituação do Terceiro Setor é delimitar até onde ele é público e até onde ele é privado, expressa no trocadilho com que Fernandes (1994) define o termo: “aquilo que é público, porém privado, ou então aquilo que é privado, porém público” (FERNANDES, 1994). Pereira e Grau (1999) extrapolam um pouco essa definição baseada em três divisões e identificam quatro esferas relevantes à dinâmica social no capitalismo contemporâneo: privada, corporativa, propriedade pública estatal e propriedade pública não-estatal.

Melhor que tentar delimitá-lo, talvez a análise de sua interação com os outros setores, principalmente na interação entre o público e o privado, contribua mais para a compreensão da natureza do Terceiro Setor. Nesse sentido, propõe-se outra representação da dinâmica social, encontrada na interpretação feita por Liszt Vieira (2001), no livro *Os Argonautas da Cidadania*, do modelo proposto por Thomas Janoski (1998), sob o foco da cidadania e da democracia, demonstrada abaixo pelas Figuras 3 e 4.

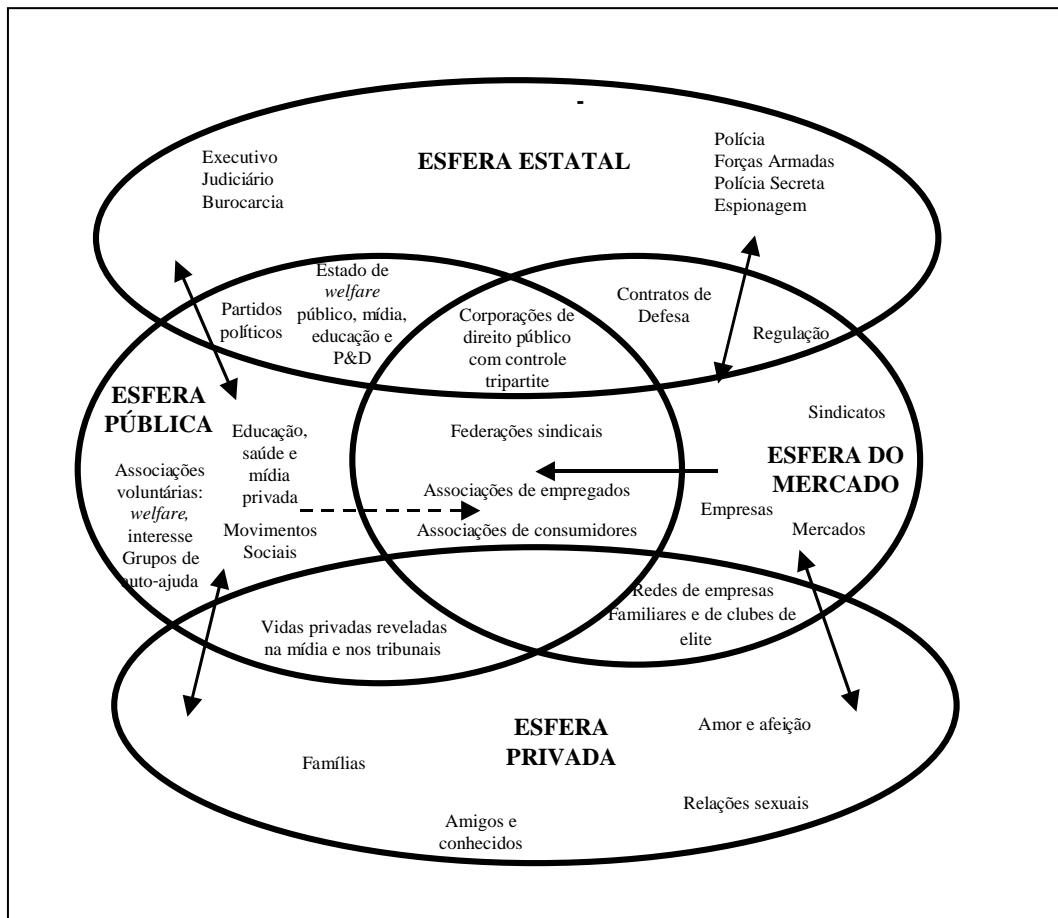


Figura 3: Diagrama conceitual das esferas sociais de Janoski (1998)
Fonte: VIEIRA, 2001, p. 66.

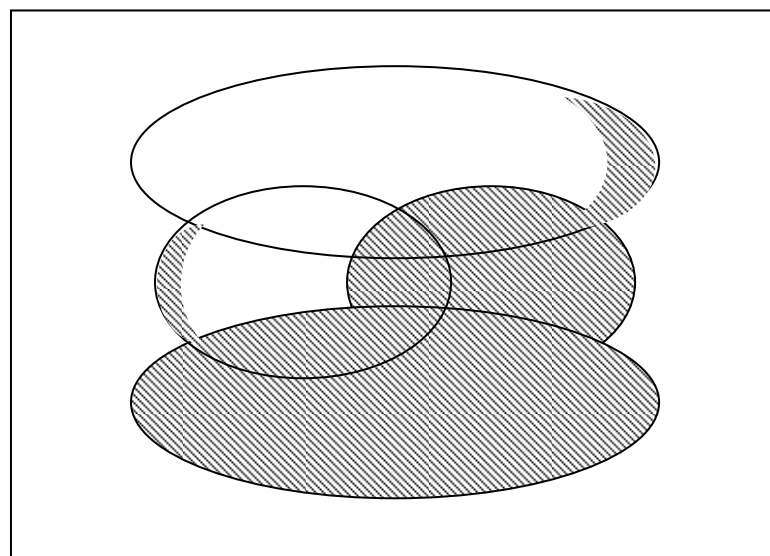


Figura 4: O público (branco) e o privado (sombra) nas quatro esferas
Fonte: VIEIRA, 2001, p. 69.

A Figura 3 apresenta a dinâmica das interações sociais em quatro espaços chamados de esferas – a estatal, a pública, a do mercado e a privada, que se compõem, justapõem e contrapõem em duas dimensões: a pública e a privada (FIG. 4). A esfera pode ser considerada o lócus das organizações e a dimensão representa a lógica subjacente à dinâmica de relacionamento entre as esferas.

A *esfera estatal* é composta pelo Legislativo, Executivo e Judiciário, em parte representada pelo Primeiro Setor na Figura 2. A *esfera do mercado* é representada pela atuação das organizações que se preocupam com a produção de mercadorias e serviços, através de mecanismos de trocas econômicas negociadas e maximização dos lucros (NAJAM, 2000). Na *esfera privada* estão a vida particular, familiar, as redes de amizades e os dispositivos de propriedade pessoal. Seria o espaço da privacidade, não fosse ela, nos tempos modernos, tão invadida pelas esferas pública, do Estado e do mercado (VIEIRA, 2001). A *esfera pública* é a que congrega maior número de organizações, classificadas em cinco grupos, ou tipos: os partidos políticos, os grupos de interesse, as associações de bem-estar social, os movimentos sociais e os grupos religiosos.

A sociedade civil, além da “função de controle social, de sua vocação política de lutar pelos direitos da cidadania, pela democratização do Estado e da sociedade, também pode assumir a responsabilidade econômica de execução de programas e serviços sociais” (VIEIRA, 2001, p. 84). A sociedade civil é o espaço de organizações concentradas em articular e atualizar visões sociais particulares, espaço intersubjetivo em que as inquietações pessoais são transformadas em temas por meio de um entendimento mútuo (TENÓRIO, 1999; NAJAM, 2000). Vieira (2001) afirma que a existência desse espaço público não estatal é uma condição necessária da democracia contemporânea que, segundo o autor, “sofre uma profunda crise de legitimidade” (VIEIRA, 2001, p. 88).

Para analisar a dinâmica social por esse modelo, Vieira (2001) destaca dois pontos importantes relacionados à interação entre as quatro esferas, semelhante ao que ocorre em relação às interseções do modelo de três setores socioeconômicos (FIG. 2). O primeiro considera que a dinâmica da sociedade civil é desenvolvida por aspectos produzidos pela justaposição das esferas privada, estatal e do mercado sobre a esfera pública. Os elementos comparativos entre as diversas sociedades são constituídos pelo “tamanho das esferas e a extensão da justaposição” (VIEIRA,

2001, p. 68). O segundo ponto a ser destacado é o balanceamento entre os pesos e contrapesos que se estabelecem na interação entre as esferas (VIEIRA, 2001).

Nesse sentido, Murphy e Bendell (1999) destacam que, nos países do hemisfério sul, as organizações não-governamentais, que pertencem à esfera pública do modelo apresentado, estão começando a focar suas atenções no mercado, assumindo assim novas funções. Como os governos estatais estão pressionados pelas dívidas internacionais e pelos programas de ajuste econômico, algumas áreas ficaram “descobertas” e estão sendo ocupadas pelas organizações da sociedade civil. Esse seria o caso dos movimentos centrados em questões éticas, como proteção ambiental e comércio justo (MURPHY; BENDELL, 1999). O controle da sociedade sobre os assuntos públicos aparece não somente para cobrir vazios deixados pelo Estado ou pelo mercado, mas como uma maneira de auto-organização da sociedade, em que coexiste a transferência de ações para as ONGs, promovidas pelas políticas públicas, e as oportunidades que se abrem com a substituição de empregos por atividades no mercado de trabalho (PEREIRA; GRAU, 1999). Sendo assim, a *zona de interação entre as esferas estatal e pública*, na Figura 3, representa o espaço para que esse controle seja exercido por mecanismos como consulta pública, referendo, plebiscito e outras formas de participação (VIEIRA, 2001), como o estabelecimento de contratos de financiamento entre o Estado e as organizações não governamentais para prestar serviços à comunidade (PEREIRA; GRAU, 1999).

Os limites da interação entre a esfera do espaço privado e a esfera pública têm sido cada vez mais diluídos pelas características da vida contemporânea. A espetacularização da vida privada, os escândalos políticos com enredo judicial, as regulamentações estatais cada vez mais específicas em assuntos privados são exemplos atuais de como o direito à privacidade é um tema em profunda transformação (VIEIRA, 2001).

A interação entre as esferas pública e do mercado geram algumas opiniões que, se não contrárias, retratam posições diversas e ambíguas. Por um lado, essa interação pode contribuir, como numa promessa futura, para aumentar o nível de auto-organização social e fortalecer a sociedade civil (PEREIRA; GRAU, 1999). Por outro lado, por valorizar características que mais se distanciam do que reforçam a natureza chamada assistencialista das organizações não governamentais, a relação entre as esferas pública e do mercado é mais excludente e concorrente, e as ideias

que compõem as intervenções “apresentam-se associadas a uma lógica de mercado na ação social, como eficiência, resultados, competitividade, *marketing*, etc.” (LANDIM, 2002).

2.1.2 A composição do Terceiro Setor

Em uma delimitação bastante precisa, Aquino Resende (2003) esclarece que, do ponto de vista jurídico, as entidades que integram o Terceiro Setor no Brasil são as organizações não governamentais formalmente constituídas, e, portanto, pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos. O Terceiro Setor congrega as Associações e Fundações. Associação é um agrupamento de pessoas que visa ao benefício da coletividade, não tem interesse econômico nem fim lucrativo para os associados e administradores. Fundação é um patrimônio designado por uma pessoa para beneficiar outras pessoas que não o instituidor ou administrador da organização. Para o autor, essas organizações jurídicas são como uma espécie que integra um gênero mais amplo chamado de organização social. Essa última é considerada como qualquer grupamento ou estrutura que reúna pessoas e bens com fim de alcançar objetivos comuns entre seus componentes, seja de interesse privado ou de interesse coletivo, sem a obrigatoriedade de ser personalidade jurídica. Cabem na definição de organizações sociais entidades como o Estado, a Igreja, os partidos políticos, um clube de pais e mestres, uma escola sem personalidade jurídica, uma indústria ou um comércio, um condomínio, e “até mesmo uma organização criminosa” (AQUINO RESENDE, 2003, p. 25).

Mesmo com a delimitação aparentemente restrita apresentada acima, pode-se considerar a relevância do conjunto de organizações de Terceiro Setor para a socioeconomia do Brasil. Em 2005, o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que constitui um importante acervo de dados sobre a atividade econômica do Brasil, identificou um total de 601,6 mil organizações como entidades privadas sem fins lucrativos, com características e propósitos totalmente distintos. Nessa mesma categoria, estavam incluídos, por exemplo, cartórios, partidos políticos, condomínios de edifícios e entidades religiosas ou de defesa de direitos de minorias, categorizadas anteriormente por Aquino

Resende (2003) como organizações sociais. O estudo foi realizado em parceria entre o IBGE, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), com análise dos dados de 2005, e publicado em 2008 (IBGE, 2008).

Do total de organizações sociais identificadas, 338,2 mil foram agrupadas na categoria denominada Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), com uma identidade própria: organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias (IBGE, 2008), a mesma delimitação jurídica apresentada por Aquino (2003) para a composição do Terceiro Setor. De acordo com a análise, em 2005 as 338,2 mil FASFIL representavam 5,6% do total de entidades pública e privada de todo o País e empregavam 5,3% dos trabalhadores brasileiros, o que representa um contingente de 1,7 milhão de pessoas que ganhavam, em média, R\$1.094,44 por mês. Esse valor equivalia a 3,8 salários mínimos daquele ano, isto é, uma remuneração ligeiramente superior à média nacional que era de 3,7 salários mínimos mensais em 2005 (IBGE, 2008).

Apesar do estudo em questão não tratar da efetiva capacidade de ação das organizações, a análise geral das atividades desenvolvidas por essas instituições revela que sua vocação não é assumir funções típicas de Estado e sim defender direitos e interesses dos cidadãos e difundir preceitos religiosos (IBGE, 2008). Mais de um terço (35,2%) das FASFIL era composto pelos subgrupos Associações de moradores, Centros associações comunitárias, Defesa de direitos e grupos de minorias, Desenvolvimento rural, Emprego e treinamento, Associações empresariais e patronais, Associações profissionais e Associações de produtores rurais. E um quarto delas (24,8%) eram entidades religiosas. Atuando no campo das políticas governamentais, desenvolvendo ações de Saúde e Educação e pesquisa, por exemplo, se encontravam apenas 7,2% dessas organizações (IBGE, 2008).

A distribuição do total das FASFIL no Território Nacional acompanhava a distribuição da população, com grandes diferenças entre a predominância de atividade por região. A idade média das FASFIL era, em 2005, de 12,3 anos e grande parte delas (41,5%) havia sido criada na década de 1990, período que coincide com o quarto momento apresentado anteriormente no histórico das organizações não-governamentais no Brasil, que sucedeu a promulgação da Constituição, em 1988, e o Estatuto da Criança e do Adolescente, em 1990. No

grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos 1980, predominavam as entidades de Saúde (36,0%) e as religiosas (20,2%). Entre as mais novas, criadas nos primeiros cinco anos deste milênio, destacavam-se as entidades de defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%) e as de meio ambiente e proteção animal (45,1%) (IBGE, 2008). O porte médio das FASFIL era de 5,1 trabalhadores por instituição, mas com diferenças significativas entre as regiões e atividade. Enquanto na Região Sudeste a média de trabalhadores era de 6,8 pessoas por entidade, no Nordeste, ela caía para 2,9 trabalhadores. Enquanto os hospitais empregavam uma média de 174,1 pessoas, no grupo de Desenvolvimento e Defesa de Direitos a média caía para 1,4 pessoa (IBGE, 2008).

As definições mais recorrentes em pesquisas e artigos sobre o Terceiro Setor no Brasil sugerem uma delimitação mais ampla referente às organizações que o compõem, e mantêm as ideias registradas nos primeiros artigos publicados sobre o tema: “Para além do Estado e do Mercado: filantropia e cidadania no Brasil” (LANDIM, 1993) e “Privado, porém Público: o Terceiro Setor na América Latina” (FERNANDES, 1994). Ambos oferecem uma interpretação mais abrangente em uma perspectiva mais integrativa do que a apresentada pela terminologia antes do surgimento do termo Terceiro Setor e vão além da dupla negação do *não* lucrativo e *não* governamental.

Segundo essa perspectiva, considera-se o Terceiro Setor um composto de organizações sem fins lucrativos reunidas em um único corpo, com propostas, opiniões, culturas e problemáticas comuns. Criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária e na persecução de propósitos de interesse público, num âmbito não governamental, as práticas dessas organizações mantêm continuidade às práticas tradicionais da benemerência, da caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (CAMARGO et al., 2001; FERNANDES, 2005; THOMPSON, 2005). As organizações de Terceiro Setor voltam-se à prestação de serviços de saúde, educação e bem-estar social, à defesa dos direitos de grupos específicos, à proteção do meio ambiente e à promoção do esporte, cultura e lazer, além das experiências de trabalho voluntário e de filantropia empresarial. O eventual resultado financeiro positivo obtido é reaplicado na manutenção das atividades ou distribuído entre os

colaboradores, sem que se dê a apropriação privada do excedente (CARRION, 2000; CARDOSO 2005).

Já Hudson (1999) e Andion (1998) enfatizam, na conceituação do Terceiro Setor, os objetivos sociais, a independência, a complexidade e a singularidade das organizações. Hudson (1999) considera que o Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência desse setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias (HUDSON, 1999). Em um estudo sobre a gestão do Terceiro Setor no campo da economia solidária, Andion (1998) esclarece que o termo Terceiro Setor refere-se às organizações que não pertencem ao aparelho burocrático do Estado nem ao rol de instituições que compõem a economia de mercado. Dentre organizações que pertencem ao Terceiro Setor, a autora inclui as ONGs, as fundações empresariais, os institutos, as organizações populares, as cooperativas de crédito e os organismos internacionais de cooperação, parceiros dos organismos locais e financiadores dos projetos no país (ANDION, 1998).

A imprecisão conceitual e a pouca importância prática do Terceiro Setor para as teorias econômicas e as organizacionais já haviam sido apontadas por Fischer e Falconer (1998). Para os autores, o ensino e a pesquisa em administração não davam a devida atenção à miríade de organizações que proliferavam na periferia de ação das organizações empresariais capitalistas e da burocracia governamental. Reforçando o caráter diverso e complexo do Terceiro Setor, Fischer e Falconer (1998) afirmam que o termo refere-se, no Brasil, ao conjunto de organizações que, ligadas à redemocratização, consolidaram os grupos formais e informais que atuam desde a mobilização civil para assegurar direitos até o atendimento às necessidades dos necessitados.

A partir das contribuições anteriores, em uma opção pela perspectiva mais abrangente, neste estudo considera-se que o Terceiro Setor refere-se ao conjunto de organizações não governamentais sem fins lucrativos. As organizações que compõem esse grupo são as associações e as fundações (também denominadas organizações não governamentais – ONGs), as organizações religiosas e comunitárias, as entidades e os movimentos sociais organizados, as cooperativas e os sindicatos. O objetivo fundamental das organizações que compõem o Terceiro

Setor deve ser social, e a finalidade deve estar ligada a saúde, cultura, educação, trabalho, lazer, esporte, meio ambiente e direitos humanos.

Todas essas contradições e visões múltiplas sobre o significado, a origem e o uso do termo “Terceiro Setor” manifestam-se na reflexão sobre a gestão das organizações que o compõem, como se vê a seguir. Carrion (2000) revela que, ao se caracterizar a natureza gerencial, serão encontrados os principais fatores para a análise da ação das organizações de Terceiro Setor. É a dinâmica econômico-gerencial e institucional que fundamenta como as organizações delimitam em suas finalidades a questão social (CARRION, 2000).

2.2 Desafios da gestão das organizações de Terceiro Setor

Até metade da década de 1970, administração não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações de Terceiro Setor. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores. Com a crescente profissionalização das organizações do Terceiro Setor, a linguagem e os conceitos da ciência da administração começam a fazer parte da realidade das entidades sem fins lucrativos que buscam desenvolvimento social nas sociedades em que atuam (HUDSON, 1999). Para Hudson (1999), há uma consciência sobre a importância de uma gestão social eficaz para que as ações das organizações tenham efetividade.

Drucker (1995) afirma que, diferentemente de décadas anteriores, quando as organizações sem fins lucrativos não se preocupavam com gestão e sentiam-se orgulhosas por estarem livres do “pecado da comercialização”, atualmente elas verificam que “fazer o bem” com “boas intenções” não substitui a reflexão sobre gestão, liderança, responsabilidade, desempenho e resultados. Gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas são captados pelo Terceiro Setor, tornando as práticas e políticas organizacionais mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais. Para o autor, as práticas administrativas convencionais, como a definição da missão, objetivos e metas, além da estratégia para alcançá-las, valem também para o Terceiro Setor, se implantadas de acordo com suas características próprias (DRUCKER, 1995).

Compreender as características que são específicas das organizações de Terceiro Setor contribui para identificar fatores que podem ser próprios de sua gestão. As especificidades das organizações de Terceiro Setor, que por sua vez tornam específicas as características da gestão, são encontradas, na literatura analisada neste estudo, relacionadas aos níveis estratégico, gerencial e simbólico. A principal marca do nível estratégico é o horizonte de longo prazo. O propósito e a missão, bem como os princípios e valores, são de interesse coletivo e a principal bandeira das organizações do Terceiro Setor. Mesmo tendo em consideração o fato de que não existe homogeneidade entre as organizações de Terceiro Setor, essas características, que normalmente estão focadas no longo prazo, apresentam-se claramente externadas e são a base do reconhecimento e da legitimação social das organizações (SERVA, 1997; FALCONER, 1999; PEREIRA; SARTORI, 2003; ANDION, 2005; SALAMON, 2005; TACHIZAWA, 2007; ROESCH, 2009; FRANCO). O nível gerencial é marcado pela grande complexidade organizacional, com variados tipos de produtos e serviços; relação com múltiplos públicos simultaneamente; estruturas hierárquicas flexíveis ou inexistentes; gestão de pessoas com articulação de múltiplos atores – assalariados, voluntários, gestores e beneficiários; gestão participativa, necessidade de constante consenso e dependência e influência de fontes híbridas de recursos; dificuldade na mensuração dos resultados por não oferecer indicadores de eficácia e eficiência claros. (SERVA, 1997; CARVALHO, 1999; FALCONER, 1999; MENEGASSO; VALADÃO JÚNIOR, 2001; TEODÓSIO, 2001; ANDION, 2005; TACHIZAWA, 2007). O nível simbólico talvez seja o mais peculiar, porque introduz, de forma bem marcante, na reflexão administrativa, características adjetivadas como intensas relações interpessoais, permanentes diálogo e reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização, atores que participam efetivamente nas decisões com espaço maior para demonstrar sentimentos, presença constante de demonstrações de afetividade, solidariedade e necessidade de realização pessoal (SERVA, 1993; MENEGASSO; VALADÃO JÚNIOR, 2001; ANDION, 2005)

Salamon (2005) identifica que as organizações sem fins lucrativos têm como competências específicas a mobilização de movimentos e setores populares, a identificação e a divulgação de problemas ocultos, a mobilização de recursos financeiros e humanos paralisados, a promoção de mudanças, a formação de novos líderes e a contribuição para que as políticas sejam legitimadas e tenham apoio

popular para que possam ser implementadas. Segundo o autor, a ineficiência do Terceiro Setor é um mito que precisa ser desfeito, já que o setor “parece mais decisivo para o progresso econômico, quando não para a democracia, que o capital humano ou físico” (SALAMON, 2005, p. 99).

Thompson (2005) acredita que o diferencial das organizações do Terceiro Setor pode ser estabelecido na transparência das ações e das finanças, em vantagem sobre a corrupção; na defesa de interesses comuns, no lugar do privado e do individual; na ação voluntária e nos movimentos de solidariedade e filantropia, como alternativa à apropriação ilegítima e egoísmo; e no exercício da cidadania participativa e responsável, em oposição à exclusão política e social.

Os fatores citados anteriormente, apontados como característicos do Terceiro Setor, que deveriam, em tese, ser considerados na desafiadora constituição de processos de gestão específicos, coincidem com práticas tidas como tendências e inovações para a administração de uma maneira geral. Nesse sentido, Aktouf (1996) apregoa a necessidade de que os gestores que desejam sair do tradicionalismo e adotar a renovação administrativa abram-se para a gestão mobilizadora e associativa, para a gestão de proximidade, solidariedade e equidade, para a sensibilidade em relação aos saberes mais fundamentais e menos instrumentais, para a humildade e prudência ao enfrentar as complexidades, pela confiança e diálogo (AKTOUF, 1996). Kliksberg (2003), por sua vez, lança o desenvolvimento do capital social como um desafio para a eficiência da administração, citando pontos como a múltipla participação e o grau de participação da comunidade nos processos de gestão social. Essas tendências e inovações são também apresentadas e por vezes identificadas como desafios para a gestão das organizações de Terceiro Setor.

2.2.1 A capacitação gerencial como solução

Entre os vários desafios da gestão de organizações de Terceiro Setor, identificam-se na literatura três linhas principais, todas elas ligadas ao aperfeiçoamento gerencial. Uma delas é a crescente institucionalização, com objetivo de fortalecer a imagem institucional. Outra linha é a profissionalização,

fortemente orientada pelo *ethos* gerencialista, em busca de melhores resultados e eficiência na consecução de seus objetivos. A terceira é a da autossustentação, a busca pela otimização de recursos e geração própria de receitas. As linhas citadas têm pontos de interferência e, em alguns momentos, estão sobrepostas (DRUCKER, 1995; TENÓRIO, 1997; ANDION, 1998; TAVARES, 2000; CAMARGO et al., 2001; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003; TORO, 2005; SALAMON, 2005; ALVES; KOGA, 2006).

A tendência atual de profissionalização das organizações do Terceiro Setor tem o grande desafio de desenvolver uma estrutura de gestão que seja adequada às suas peculiaridades (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Segundo Andion (1998), os trabalhos existentes sobre a gestão das organizações do Terceiro Setor, na maioria das vezes, além de não considerar suas singularidades, descaracterizam as organizações estudadas, analisando-as em abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos utilizados no estudo das organizações empresariais.

Em um estudo que analisa a teoria da institucionalização e a resistência a mudanças das organizações sem fins lucrativos no Brasil, Alves e Koga (2006) afirmam que, pela institucionalização, as entidades estão se adaptando ao novo ambiente, motivadas não por questões de eficiência, mas sim por necessidade de legitimidade. Essa perspectiva desafia a noção de organizações como sendo racionais e direcionadas a seus objetivos, introduzindo um retrato de organizações guiadas por mitos, símbolos e a necessidade de legitimidade social (ALVES; KOGA, 2006).

A superação da crise de identidade e o descaso acadêmico e mercadológico no reconhecimento do setor como alternativa de modelo econômico e organizacional são apontados como desafios do Terceiro Setor por Camargo et al. (2001). As entidades procuram aperfeiçoar-se em uma “autoanálise”, para que possam ter uma abordagem mais profissional e organizada, além de valorizarem suas relações institucionais com o governo e as entidades civis (CAMARGO et al., 2001).

Sobre a emergência da reflexão sobre autossustentação como uma das prioridades do Terceiro Setor, Drucker (1995) contribui com a ideia de que os principais desafios dessas organizações são converter os doadores em contribuintes e criar identidade e objetivos comuns entre os envolvidos. Para Franco, Pereira, Sartori (2003), uma boa estratégia de captação de recursos, além de contribuir para

a sustentabilidade das organizações, contribui também para a sustentabilidade de seus objetivos e iniciativas, reduzindo a vulnerabilidade e a subordinação destas. Segundo Tavares (2000), a autossustentação é um termo que designa capacidade de sustentar-se em várias dimensões: financeira (banco as próprias atividades, através da geração de renda ou captação profissional de recursos), administrativa (conseguir lidar com problemas de coordenação, controle, qualidade de serviços prestados, identificação de mercado e clientes, e fazer planejamento estratégico), comunitária (ter suporte e participação da comunidade na atuação da entidade, seja fornecendo voluntários, recursos em espécie ou financeiros), política (estabelecer relações com o setor estatal e representantes da sociedade em geral), entre outras. A autora esclarece que esse conceito de sustentabilidade foi trabalhado por membros do Centro de Estudos do Terceiro Setor, da Fundação Getúlio Vargas, em encontros, seminários e discussões internas (TAVARES, 2000).

De forma mais ampla, Toro (2005) considera que o maior desafio do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação, como no caso do Brasil, não está no processo de gestão, mas em seu principal papel na dinâmica social, que é “contribuir para a construção do projeto de nação” (TORO, 2005, p. 35).

Os desafios apresentados provocam também nos estudiosos e pesquisadores a busca por soluções e alternativas que considerem as especificidades das organizações, tendo em vista o aperfeiçoamento e os mecanismos que otimizem as tendências apontadas para o futuro das organizações de Terceiro Setor e seus modelos de gestão. Salamon (2005) define em quatro grupos os desafios e as propostas para o futuro da gestão de organizações do Terceiro Setor, que passam pela legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração, ou seja:

a) legitimidade – garantia de oferta de informação básica sobre o setor, educação pública sobre o que o setor é capaz de propiciar, legitimação de forma legal, transparência contábil;

b) eficiência – treinamento de administradores nas habilidades exigidas para o setor, obtenção de infraestruturas aptas para a consecução dos objetivos;

c) sustentabilidade – consolidação da base filantrópica, outras formas de sustentação, noção de Terceiro Setor como carreira;

d) colaboração – tanto com o Estado, como com o setor empresarial, entre si.

Algumas soluções nas dimensões de gestão e governança estão colocadas para superar esses desafios, como o estabelecimento de redes e parcerias; a clara

identificação de produtos, serviços, áreas de atuação e beneficiários; a atuação coletiva em um mesmo mercado; a introdução de mecanismos de controle; a maior visibilidade pela sociedade. De uma maneira geral, as soluções estão centradas na capacitação gerencial e em novos instrumentos de gestão. Essas soluções de capacitação e instrumentalização devem considerar, porém, as particularidades do setor, para evitar alguns riscos: criar uma tensão entre os novos valores empresariais e os já estabelecidos na cultura das organizações; burocratizar demais os processos e as relações internas; e provocar conflitos na distribuição do poder (TENÓRIO, 1997).

Como contraponto ao que foi apresentado até o momento sobre os desafios e as propostas de soluções para a gestão de organizações de Terceiro Setor, entre elas o aperfeiçoamento gerencial, Falconer (1999) e Teodósio (2003) apresentam argumentos que questionam essa alternativa. Falconer (1999) questiona se a capacitação tradicional em gestão é capaz de oferecer as respostas necessárias. Além disso, põe em dúvida se a falta de capacitação é mesmo o problema central e alerta para o risco de voltar o foco para a gestão interna das organizações. O mesmo autor defende um modelo integrativo, que inclua no ambiente gerencial a visão de negócio (modelo da administração de empresas), a competência para gestão de serviços públicos (da administração pública), aliadas ao foco em atingir objetivos públicos, atuar em problemas e políticas públicas, que são próprios do Terceiro Setor (FALCONER, 1999). Na mesma linha, Salamon (2005) acrescenta a gestão dos relacionamentos e Serva (1997) inclui a gestão do ambiente à perspectiva da gestão da organização. Teodósio (2003, p. 8) considera que a visão difundida nos programas de capacitação está referenciada nas práticas da administração empresarial, baseada em pressupostos como “o pragmatismo, o cálculo constante entre meios e fins, a disciplina financeira, o foco na eficiência”. O modelo do gerenciamento privado pode não ser o mais adequado às organizações do Terceiro Setor, e até mesmo expô-las ao risco de concentrar na participação restrita e no alcance de metas a curto prazo, perdendo a ligação com as transformações sociais mais amplas (TEODÓSIO, 2003).

2.2.2 Lógica social e lógica estratégica nos processos de gestão

É opinião recorrente que a gestão do Terceiro Setor apresenta ligações e sofre influência dos modelos dos outros setores – público e privado, mas deve considerar suas características específicas, que devem ser manifestas claramente em sua forma de gestão, um modo próprio de ação que contemple a gestão eficiente e eficaz dos recursos, com autonomia financeira para cumprir com competência o papel social (SERVA, 1997; CARVALHO, 1999; TENÓRIO, 1999; MEIRA; ROCHA, 2003; ANDION, 2005; SALAMON, 2005). Na busca por modelos alternativos aos das esferas estatal e privada, que considere as especificidades do Terceiro Setor, a tendência dos autores é basearem-se nas lógicas da racionalidade substantiva em relação à racionalidade instrumental, na lógica valorativa em relação à lógica mercantil e na necessidade de considerar práticas de gestão interna e externa em igual valor, em enfoque mais sistêmico que gerencial, ou ainda em modelos que possam extrapolar e ir além das dicotomias (SERVA, 1997; FALCONER, 1999; SALAMON, 2005; TEODÓSIO; ALVES, 2006).

Ao identificar as características específicas em considerações que podem oferecer o suporte à reflexão de metodologias próprias de gestão de organizações de Terceiro Setor, duas publicações – Serva (1997) e ABONG (2007) – contribuem com classificações que foram apropriadas para serem destacadas neste estudo. A primeira (QUADRO 1) é uma tipologia apresentada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), em uma publicação denominada “ONGs: Repensando sua prática de gestão” (ABONG, 2007). As especificidades do setor foram consideradas como base para apresentar uma tipologia que pudesse favorecer o debate sobre gestão e fomentar a revisão das práticas de trabalho, como se vê no Quadro 1.

ENFOQUE SISTÊMICO	ENFOQUE GERENCIAL
Considera prioritária a <u>ampliação do espaço público</u> pelo fortalecimento de atores sociais articulados e capazes de contribuir para a <u>redução da exclusão social</u> e negociar acerca de distintos interesses e caminhos da ação social estratégica.	Tende a priorizar os <u>desafios específicos</u> de cada organização.
Enfatiza a <u>dimensão sociopolítica</u> da organização (base social, credibilidade,	Prioriza a <u>gestão interna</u> e as condições de eficácia e eficiência de cada <u>organização</u> , com

visibilidade, relações com a sociedade civil e Estado).	seus interesses específicos.
Enfatiza a capacidade de contribuir significativamente para a renovação da cultura política no espaço público, juntamente com outros atores e parceiros.	Enfatiza uma <u>visão tecnicista</u> de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação, <i>marketing</i> , capacitação, gestão administrativa e financeira, priorizando a organização interna.
Prioriza o papel das organizações enquanto <u>protagonistas de mudanças</u> .	Tende a enfatizar um <u>papel mais instrumental</u> e operacional para as organizações da sociedade civil, assumindo uma atitude predominantemente reativa.
Considera o <u>aprimoramento organizacional e gerencial</u> como necessário, mas <u>insuficiente</u> para assegurar o poder de fogo das organizações da sociedade civil.	Avalia que os principais problemas das organizações do campo não governamental são, fundamentalmente, <u>problemas de capacitação técnica e de gestão</u> .

Quadro 1: Enfoques sistêmico e gerencial na gestão de organizações não governamentais

Fonte: ABONG, 2007, p. 13.

Afirmando que na ação cotidiana de uma entidade de Terceiro Setor é difícil fazer uma separação entre os dois enfoques, a publicação conclui que as práticas tendem a acentuar ora o primeiro, ora o segundo enfoque, e que isso acontece numa determinada organização, em períodos distintos ou ao mesmo tempo, em diferentes instâncias institucionais ou programas (ABONG, 2007). O enfoque gerencial privilegia dimensões de gestão semelhantes à lógica da gestão tradicional de empresas privadas e públicas, como a administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos e gestão de impactos. Já o enfoque sistêmico apoia-se nas capacidades de *accountability* (responsabilidade e transparência das organizações em relação a suas atividades e resultados, alocação de recursos financeiros, materiais e humanos) e *advocacy* (atividades em que a instituição planeja, promove e influencia processos de mobilização, organização e articulação sociais sobre a constituição de políticas públicas), gestão da imagem pública e administração de parcerias e sistema legal, relacionadas a conceitos mais modernos da administração (CARVALHO et al., 2006).

A análise feita por Serva (1997), apresentada mais adiante no Quadro 2, também se apoia em uma tipologia dupla para analisar características de gestão, mas relaciona os elementos referentes a cada tipo de racionalidade observada na prática administrativa, ou seja, nos processos organizacionais.

A perspectiva analítica da racionalidade é um ponto fundamental para compreender, com mais consistência, os desafios teórico-metodológicos em torno da produção de conhecimento da Administração sobre o Terceiro Setor (TEODÓSIO; ALVES, 2006). Em estudo recente sobre os impactos do conceito de

racionalidade no campo da teoria das organizações, Silveira (2008) aponta, a partir de um breve resgate histórico, a abrangência e os múltiplos aspectos da racionalidade implicados na compreensão sobre a relação indivíduo-organização. O autor recupera o surgimento da noção de racionalidade sobre a influência dos preceitos filosóficos relacionados às concepções de pensamento (lógica) e ação (pragmática) (SILVEIRA, 2008). O conceito de racionalidade e a necessidade de sua regulação no âmbito das organizações foram apresentados pelo sociólogo alemão Max Weber (2002) como um critério para descrever e explicar as transformações da sociedade moderna. Assim, para ele, após o “desencantamento do mundo”, o homem moderno banuiu da vida pública os valores supremos e mais sublimes, prevalecendo a intelectualização e a busca pela técnica e previsão, valendo prioritariamente as regras da lógica e da metodologia (WEBER, 2002). A abordagem de Weber (2002) inclui o desenho racional de atividades em razão dos propósitos organizacionais. É a racionalidade que motiva e confere sentido à ação social classificada por Weber (2002) em quatro tipos:

- a) racional motivada pelos fins (racionalidade instrumental);
- b) racional motivada por valores (racionalidade substantiva, ou valorativa);
- c) afetiva motivada pelos afetos e estados sentimentais do momento (racionalidade afetiva);
- d) tradicional motivada pelos costumes arraigados (racionalidade tradicional).

Na concepção de Weber, não há distinção entre a racionalidade formal do indivíduo e sua racionalidade substantiva, pois este as utiliza, por vezes, de forma híbrida, conforme o sentido que orienta sua ação. Pode-se considerar, em consequência, que a expansão do capitalismo tenha provocado a ascensão da racionalidade instrumental, o que pode ter sido o diferenciador entre as organizações burocráticas e os outros arranjos sociais existentes. (WEBER, 2002; TEODÓSIO, ALVES, 2006; SILVEIRA, 2008).

A partir das ideias lançadas por Simon (1965) a respeito dos limites cognitivos da racionalidade, passou-se a conceber, na teoria administrativa, a existência de uma racionalidade pessoal (do mundo privado) e uma racionalidade organizacional (do mundo das organizações). A partir disso, a função da organização passou a considerar a integração do indivíduo mediante a autorracionalização da conduta individual. Surgiram então os mitos racionais no ambiente das organizações, já que a racionalidade passou a ser entendida mais como um discurso socialmente

elaborado com finalidade de controle organizacional do que como uma racionalidade própria intrínseca às organizações (SILVEIRA, 2008).

Em uma outra perspectiva a respeito da racionalidade, autores da teoria crítica, como Habermas, Horkheimer e Marcuse, representam uma expressão mais contemporânea da racionalidade (GRUNNEWALD, 1980; SILVEIRA, 2008). Habermas (1999) posiciona-se contra a universalização e penetração da racionalidade instrumental em esferas de decisão social (HABERMAS, 1999; SILVEIRA, 2008). O autor concorda que a racionalidade dá sentido às ações, que são por sua vez dirigidas à consecução de um determinado fim. A racionalidade instrumental, porém, alcança a realidade perceptível, por meio da observação. Já a racionalidade denominada comunicativa, ou substantiva, busca um significado compreensível, por meio do entendimento (GRUNNEWALD, 1980; HABERMAS, 1999). Na visão dos autores da teoria crítica, segundo Silveira (2008), o sentido da vida humana não deve ser estruturado somente a partir de racionalidade funcional mas de ação compartilhada entre indivíduos e grupos para alcançar um bem maior social (SILVEIRA, 2008).

Com base nas interpretações sobre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, Serva (1997) propõe a análise mostrada no Quadro 2, classificando as características das organizações pela racionalidade, em relação aos processos organizacionais.

Tipo de processos de racionalidade organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
HIERARQUIAS E NORMAS	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
VALORES E OBJETIVOS	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
TOMADA DE DECISÃO	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
CONTROLE	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
DIVISÃO DO TRABALHO	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS	Valores emancipatórios	Fins Êxitos/resultados

CONFLITOS	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
SATISFAÇÃO INDIVIDUAL	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
DIMENSÃO SIMBÓLICA	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Quadro 2: Quadro de análise – racionalidade x processo organizacional

Fonte: SERVA, 1997, p. 24.

A racionalidade é interpretada como a lógica subjacente à ação administrativa. A racionalidade instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, de fins calculados, ligados a interesses econômicos ou poder social, por meio da maximização de recursos disponíveis. Já a racionalidade substantiva orienta-se em duas dimensões, a individual (autorrealização, concretização de potencialidades e satisfação) e a grupal (entendimento, responsabilidade e satisfação sociais) (SERVA, 1997). Assim como os enfoques sistêmico e gerencial podem coexistir na gestão de organizações de Terceiro Setor, a racionalidade instrumental e a subjetiva podem conviver, à medida que:

[...] a orientação e a natureza de uma tarefa proposta se harmonizem com os valores daqueles que a executam, sem desconsiderar o inerente grau de tensão entre os propósitos de uma organização e as escalas de valores intrínsecas aos indivíduos que dela fazem parte (ARNDT; OLIVEIRA, 2006, p. 75).

Instrumentalização e substancialidade podem descrever, de maneira mais “refinada”, o “jogo heterogêneo e ambíguo – por vezes contraditório e até mesmo paradoxal – dos propósitos e valores dos diversos autores de qualquer tipo de atividade empresarial, incluindo-se aí as ações administrativas do Terceiro Setor” (ARNDT; OLIVEIRA, 2006, p. 78). Nesse sentido, Louback, Teixeira e Bido (2009) investigaram a relação entre as racionalidades instrumental e substantiva e as dimensões bipolares de valores organizacionais, a saber autopromoção X autotranscendência e abertura a mudanças X conservadorismo. No estudo, concluíram que as organizações de Terceiro Setor não são espaços privilegiados para a vivência da racionalidade substantiva: nelas coexiste a racionalidade instrumental. Para os autores, os papéis desempenhados pelos líderes e pelo

“contexto sociocultural e político em que as ONGs surgem e se desenvolvem” (LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009, p. 243) são fundamentais no direcionamento de uma ou outra racionalidade.

Tenório (2002) categorizou a gestão organizacional das organizações não governamentais em uma tipologia que engloba as duas outras mencionadas anteriormente. Para o autor, a gestão estratégica segue o enfoque gerencial, fundada na racionalidade instrumental, implementada por um sistema de autoridade formal de algumas pessoas sobre outras. O outro tipo de gestão seria a social, que procura substituir a gestão tecnoburocrática por um gerenciamento mais participativo e dialógico, em que o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais (TENÓRIO, 2002).

Uma tentativa de análise integrada das tipologias apresentadas anteriormente pode ser identificada no Quadro 3.

TIPO DE GESTÃO	ENFOQUE	RACIONALIDADE
Estratégica	Gerencial	Instrumental
	Prioriza os desafios específicos e a gestão interna, enfatiza uma visão tecnicista e papel mais instrumental, relaciona as dificuldades com problemas de capacitação técnica e gestão.	Utilidade, fins, desempenho, estratégia interpessoal, rentabilidade, cálculo, maximização de recursos, êxito/resultados.
Social	Sistêmico	Substantiva
	Prioriza a ampliação do espaço público e a participação, enfatiza a dimensão sociopolítica e papel de protagonizar mudanças, considera a capacitação técnica e gerencial insuficiente para lidar com as dificuldades.	Entendimento, julgamento ético, autorrealização, valores emancipatórios, diálogo, autonomia.

Quadro 3: Tipologia de gestão em organizações de terceiro setor por enfoque e racionalidade
 Fonte: Elaborado pela autora, com base em TENÓRIO, 2002; SERVA, 1997; e ABONG, 2007.

A partir do exposto, analisou-se neste estudo, de maneira exploratória, como as questões apresentadas referentes às características específicas e lógica subjacente, pertinentes à gestão no Terceiro Setor, manifestam-se em um Programa

de Desenvolvimento em Gestão, criado especialmente para organizações de Terceiro Setor.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como se equilibram a lógica social e a lógica estratégica na gestão de organizações de Terceiro Setor, em particular de um Programa de Desenvolvimento em Gestão para organizações de Terceiro Setor, o PDG.org. Para a análise proposta, a estratégia de pesquisa adotada foi de natureza qualitativa, com base em estudo de caso (GOODE; HATT, 1973; GREENWOOD, 1973; SOY, 1997; EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995; GODOI; BALSINI, 2004).

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, partindo de focos de interesse amplo que se definem à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995). A opção pela estratégia qualitativa deve-se à importância de estudar o fenômeno da gestão de organizações de Terceiro Setor, por meio de um Programa de Desenvolvimento em Gestão, em toda sua complexidade, evitando-se o risco de meramente registrá-lo e descrevê-lo, mas, além disso, com atenção para apreendê-lo e com a preocupação em perceber a realidade. Nesta pesquisa pretendeu-se explorar a gestão de organizações de Terceiro Setor, considerando-se suas especificidades e a lógica subjacente aos processos gerenciais, um problema ainda pouco conhecido (ANDION, 1998; FALCONER, 1999; CAMARGO et al., 2001; ALVES, 2006). Ele precisa ser entendido como um todo, para que se compreenda a teia de relações culturais e sociais, bem como as tensões, contradições e vacilações no corpo social em que ele se manifesta, principalmente em relação aos outros setores – público e privado (GODOY, 1995; GODOI; BALSINI, 2004). Como não havia hipótese definida *a priori*, a estratégia qualitativa permitiu a obtenção de dados pelo contato direto da pesquisadora com o objeto de estudo, para que o fenômeno

fosse compreendido a partir da perspectiva dos participantes da situação estudada. O objetivo não foi a quantificação ou numeração, mas sim a profundidade de informação, o exame intensivo de um objeto de estudo, que, neste caso, é uma situação da vida real contemporânea (SOY, 1997; YIN, 2001), para entendê-lo profundamente e completamente, como convém a um estudo de caso (GREENWOOD, 1973; GODOY, 1995; SOY, 1997).

3.2 Unidade empírica de análise

A unidade de análise deste estudo foi o programa denominado PDG.org, incluindo seus antecedentes, concepção, execução e resultado de curto prazo nas organizações participantes. O estudo de caso único é apropriado quando o fenômeno representa o caso decisivo para testar uma teoria, quando é raro ou extremo, quando é representativo ou típico, e quando é revelador ou longitudinal (YIN, 2001). O programa foi criado por uma organização não governamental, denominada Instituto Hartmann Regueira (IHR), com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, que era, na ocasião do início desta pesquisa, a representante no Brasil da Peter Drucker Society³. O IHR é uma associação, certificada como organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), fundada em 2003, e tem como missão desenvolver empreendimentos sociais e fortalecer a gestão do terceiro setor.

O PDG.org é designado pelo IHR como um programa avançado de formação, com foco em gestão, específico para organizações de Terceiro Setor. O Programa foi escolhido para o estudo por ser representativo das principais questões dessa pesquisa, sendo elas a especificidade e a lógica subjacente à gestão do Terceiro Setor, bem como a tendência ao desenvolvimento gerencial como principal forma de profissionalização das organizações. Além de ser representativo do fenômeno, destaca-se como iniciativa não muito comum no cenário de formação gerencial brasileiro. Outros programas⁴, de reconhecida qualidade e com objetivos

³ Drucker Societies é um grupo de organizações não governamentais que voluntariamente se propõe a implementar programas de formação, desenvolvidos em parceria com o Drucker Institute, baseados nas ideias e ideais do consultor, professor e escritor, autor de *best-sellers* de administração, Peter Drucker.

⁴ CEATS/USP, UFRJ, EFBA, IGS/MG.

semelhantes, são realizados nos principais centros de formação acadêmica e de estudo do Terceiro Setor no Brasil, mas são ainda raros. Sendo assim, a unidade de análise foi apropriada à investigação como caso único, de acordo com Yin (2001). Dada a limitação de tempo para a realização da pesquisa e o grau de profundidade com que os dados deveriam ser coletados e analisados para obter os resultados esperados, a escolha recaiu novamente em um único caso. Aliada a isso, a decisão baseou-se na facilidade de acesso às pessoas e aos documentos, por duas razões principais. O orientador desta pesquisa participou do programa como autor de material didático e como professor em um dos módulos, e foi dele a indicação do objeto de estudo, de acordo com objetivos originariamente expressos pela pesquisadora. Além disso, já no primeiro contato, os gestores do Instituto Hartmann Rgueira manifestaram interesse e boa vontade em participar da pesquisa.

O PDG.org, aplicado em 22 meses contínuos, de setembro de 2007 a junho de 2009, foi constituído por módulos de ensino, compostos por aulas, palestras e *workshops*, e de um amplo processo de *coaching* social (acompanhamento e consultoria em campo, orientados ao grupo gestor) para cada organização participante. Os módulos de ensino referiram-se aos seguintes temas específicos: gestão financeira; gestão de pessoas; planejamento, monitoramento e avaliação; parcerias, alianças e redes; governança; aspectos jurídicos; e comunicação. As organizações participantes, ao finalizarem os módulos e o processo de *coaching social*, passaram a compor uma Rede de Aprendizagem Contínua, para compartilhamento de práticas de gestão. A primeira turma, composta por 10 organizações de Terceiro Setor ⁵, iniciou as atividades em setembro de 2007. Em novembro de 2008 foram finalizados os módulos presenciais e a consultoria em campo. Em dezembro de 2008 foram iniciados os encontros da Rede de Aprendizagem. Em maio de 2009 foram realizadas as últimas atividades do programa oficial da primeira turma: a consultoria em campo para avaliação de impacto e o último encontro da Rede de Aprendizagem. Os resultados de todas as avaliações formais do programa realizadas nas etapas citadas foram analisados como documentos na pesquisa, conforme Quadro 4, apresentado adiante no detalhamento dos instrumentos e da estratégia de coleta de dados.

⁵ As organizações estão listadas no Quadro 11, Subseção 4.3.1, página 91.

Com a escolha do estudo de caso, pretendeu-se analisar características específicas de todas as quatro etapas mencionadas, na percepção de vários atores – criadores, executores e participantes. Essas variações foram positivas para um melhor efeito de análise comparativa e triangulação de dados (YIN, 2001).

3.3 Instrumentos e estratégia de coleta de dados

Neste estudo, os principais instrumentos utilizados na coleta de dados, consoante com a proposta de estudo de caso, foram os documentos, os arquivos e as entrevistas em profundidade, conforme sugerido por Yin (2001). Houve nessa pesquisa uma fase de preparação e planejamento de coleta dos dados, importante para definir detalhadamente os bancos de dados que deveriam ser utilizados para categorizar, escolher, guardar e acessar os dados para análise, de forma a facilitar o manuseio posteriormente (SOY, 1997). Entre os arquivos e documentos analisados incluíram-se material de divulgação e material didático do PDG.org, projetos, relatórios e avaliações elaboradas, *sites* das organizações participantes e outros documentos referentes ao programa e seus processos, disponibilizados pelo IHR para consulta. Na seleção de fontes para as entrevistas, foram considerados os criadores do PDG.org, os autores do material didático específico, que também foram professores dos módulos do Programa, os consultores responsáveis pelo *coaching* social e os responsáveis pelas organizações participantes (presidente, conselheiro ou gestor executivo). O planejamento da coleta de dados seguiu os eixos das etapas do programa, ou seja, antecedentes, concepção, execução e resultados de curto prazo, coincidentes com os quatro primeiros objetivos específicos desta pesquisa e com a posterior apresentação da análise dos dados.

Etapas do PDG.org	O que avaliar	Entrevistados	Documentos	Objeto
1) Antecedentes	- Trajetória pessoal e das organizações que conceberam o programa (Rapport) - Origem da ideia - Motivação - Geração da demanda	Diretores do IHR e coordenador do PDG.org	Atas de reunião ou outro documento e registro	IHR
2) Concepção	- Proposta original - Sustentação teórica / material didático / escolha dos profissionais e participantes - Dificuldades e oportunidades na concepção	Diretores do IHR e coordenador do PDG Autores do material didático e Professores dos módulos	Projeto Material de divulgação	IHR
3) Execução	- Relacionamento com financiadores - Relacionamento entre organizações criadora e participantes - Contrapartida e participação das ONGs - Assiduidade e envolvimento das ONGs - Dificuldades e oportunidades no processo de execução	Autores do material didático Professores dos módulos Consultores (<i>coachs</i>) Gestores das organizações participantes	Material didático Registros de campo, relatórios e avaliações	IHR Org. 1 Org. 2 Org. 3 Org. 4
4) Resultados	- Perfil de gestão - Mudanças recentes - Dificuldades e oportunidades nos impactos de curto prazo	Consultores (<i>coachs</i>) Gestores das organizações participantes	Relatórios e avaliações, material institucional, projetos	IHR Org. 1 Org. 2 Org. 3 Org. 4

Quadro 4: Planejamento de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas semiestruturadas basearam-se em roteiros (APÊNDICES A a D) que se diferenciaram pelas categorias dos entrevistados – criadores, executores e participantes do PDG.org – e tiveram como eixos principais os assuntos determinados no planejamento, que compunham, por sua vez, as quatro etapas a serem investigadas, conforme Quadro 4. A ordem cronológica das entrevistas seguiu o planejamento das etapas do programa, com algumas exceções, por indisponibilidade dos entrevistados. Sendo assim, em primeiro lugar foram ouvidos os criadores e a coordenadora do PDG.org. Logo após foram ouvidos os professores dos módulos, também autores do material didático, e em seguida os *coachs*. A partir dessas entrevistas e do registro de alguns documentos, foi possível selecionar as organizações participantes cujos gestores seriam entrevistados.

A seleção das quatro organizações, entre as dez participantes, considerou os objetivos da pesquisa e seguiu os critérios: estrutura, perfil de gestão e foco de

atuação diferentes; experiência significativa ou impacto (interno e externo) vivido durante o PDG.org; participação positiva no PDG.org (assiduidade, comprometimento com os módulos e o *coaching* social). Para cada organização selecionada foi realizado um levantamento prévio com a coordenação do PDG.org para determinar as fontes corretas para as entrevistas em profundidade, que deveriam ser os gestores principais e pelo menos mais um participante dos módulos, integrante do corpo gestor ou administrativo da organização.

Por depender da disponibilidade das pessoas escolhidas para serem entrevistadas, o tempo destinado à coleta de dados foi maior do que o previsto e durou de 4 de fevereiro a 28 de setembro de 2009, conforme Quadro 5, a seguir. O sombreamento acinzentado nos campos “registro da entrevista”, “meio” e “data” sinaliza que não foi possível entrevistar o selecionado, por indisponibilidade deste. As pessoas convidadas, que não puderam ou se recusaram a participar, fizeram-no por motivo justificado de indisponibilidade de agenda por rotina de trabalho com constantes viagens e, no caso da gestora de uma das organizações participantes, por acúmulo de trabalho causado por crise institucional na organização. As recusas não prejudicaram a qualidade e efetividade da coleta de dados.

Etapa do PDG.org	Registro da entrevista	Meio	Referência do entrevistado	Data
Concepção/Execução	1	Pessoalmente BH - MG	Coordenadora PDG.org	4/2/2009
Antecedentes/Concepção/ Execução	2	Pessoalmente BH - MG	Diretora executiva IHR	17/2/2009
Antecedentes/Concepção	7	Pessoalmente BH - MG	Membro conselho IHR	11/5/2009
Antecedentes/Concepção/ Execução			Colaboradora e parceira do IHR	Xx
Execução	3	Pessoalmente BH - MG	Autor módulo e <i>coach</i>	22/4/2009
	4	Pessoalmente BH - MG	Autor e professor módulo	23/4/2009
	5	Pessoalmente BH - MG	Autora e professora módulo	24/4/2009
	6	Por <i>skype</i>	Autora e professora módulo	6/5/2009
	8	Pessoalmente BH - MG	Autor módulo e <i>coach</i>	13/5/2009
	9	Pessoalmente BH - MG	Autora módulo e <i>coach</i>	13/5/2009
	10	Pessoalmente BH - MG	Autor módulo e professor	2/6/2009
	11	Por <i>skype</i>	<i>Coach</i>	30/6/2009
	12	Pessoalmente BH - MG	Autor e professor módulo	8/7/2009
			Professor módulo	Xx
Resultados de curto prazo			Autora e professora módulo	Xx
	13	Pessoalmente BH - MG	ONG 3 Gestora	14/7/2009
	14	Pessoalmente BH - MG	ONG 3 Administrativo	14/7/2009
	15	Pessoalmente Goiânia - GO	ONG 1 Gestor e administrativo	27/7/2009
	16	Pessoalmente RJ - RJ	ONG 2 Coordenadores	25/9/2009
17	Pessoalmente BH - MG	ONG 4 Coordenadora	28/9/2009	

Quadro 5: Controle das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora.

Quase todas as entrevistas foram feitas pessoalmente, com duas exceções, realizadas por meio de conversa por voz ao vivo pela internet, pelo aplicativo de comunicação *skype*. As entrevistas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora, registradas com a numeração do Quadro 5. As impressões e os trechos dos documentos coletados para análise foram registrados em arquivos específicos, já que a pesquisadora não teve acesso permanente a eles, tendo sido consultados em seu local de arquivo, a sede do IHR.

3.4 Estratégia de análise e tratamento de dados

Atenção especial foi dada ao risco gerado pelo enorme volume de dados que normalmente uma pesquisa dessa natureza costuma oferecer. A organização e a compreensão poderiam ficar enfraquecidas pelo volume e também pela riqueza dos dados obtidos na coleta. Esse risco poderia limitar e comprometer o estudo de caso aqui proposto (SOY, 1997). Para minimizar esse risco, elaboraram-se quatro planilhas sequenciais, que serão demonstradas pelos Quadros 6 ao 9.

Em primeiro lugar, numeraram-se as fontes, classificando-as pelo instrumento de coleta, como se vê no Quadro 6. O nome dos arquivos está sublinhado, indicando que na planilha original havia um *link* para este. Na coluna da direita, há a indicação de como as fontes foram citadas na análise dos dados. Essa mesma padronização foi seguida em todas as planilhas criadas.

ARQUIVO	DESCRIÇÃO	FONTE CITADA COMO	
A Entrevistas	1	<u>IHR1.doc</u>	A1
	2	<u>IHR2.doc</u>	A2
	3	<u>professor1.doc</u>	A3
	4	<u>professor2.doc</u>	A4
	5	<u>professor3.doc</u>	A5
	6	<u>professor4.doc</u>	A6
	7	<u>IHR3.doc</u>	A7
	8	<u>coach1.doc</u>	A8
	9	<u>coach2.doc</u>	A9
	10	<u>professor5.doc</u>	A10
	11	<u>coach3.doc</u>	A11
	12	<u>professor6.doc</u>	A12
	13	<u>gestor1.doc</u>	A13
	14	<u>gestor2.doc</u>	A14
	15	<u>gestor3_gestor4.doc</u>	A15
	16	<u>gestor5_gestor6.doc</u>	A16
	17	<u>gestor7.doc</u>	A17
B Documentos	1	<u>Material didático</u>	B1
	2	<u>Emails</u>	B2
	3	<u>Fundação Compromisso</u>	B3
	4	<u>Encontro Conselho IHR</u>	B4
	5	<u>Relatório avaliação módulos PDG.org</u>	B5
	6	<u>Lista presença módulos PDG.org</u>	B6
	7	<u>Apresentação Institucional PDG.org</u>	B7
	8	<u>Vídeo Institucional PDG.org</u>	B8
	9	<u>Relatório Coaching PDG.org</u>	B9
	10	<u>Relatório Gestão de Conhecimento PDG.org</u>	B10
	11	<u>Relato 2o. Encontro Rede Aprendizagem</u>	B11

Quadro 6: Numeração e classificação das fontes

Fonte: Elaborado pela autora.

Antes de se iniciarem a análise de dados e o cruzamento das referências, Eisenhardt (1989) sugere uma imersão no caso, exercitando o olhar sobre as muitas perspectivas. Com esse propósito, os dados foram estudados com detalhe. Os trechos mais significativos referentes às quatro etapas que formavam o eixo principal do roteiro – antecedentes, concepção, execução e resultados de curto prazo do PDG.org, a partir de seus assuntos principais, foram destacados em cores diferentes nas entrevistas transcritas e também nos registros dos documentos – amarelo (antecedentes), azul (concepção), verde (execução) e amarelo escuro (resultados de curto prazo). Vale lembrar que as quatro etapas do programa coincidem com os quatro primeiros objetivos específicos da pesquisa. O procedimento facilitou a imersão nos dados coletados com as entrevistas e os documentos, e ao mesmo tempo reorganizou os dados advindos das entrevistas, já que nem sempre elas

seguiram exatamente o roteiro preestabelecido, de acordo com a linha de raciocínio dos entrevistados.

Em um primeiro momento, os dados coletados nas entrevistas e nos documentos foram organizados de acordo com a fonte e o assunto abordado, compondo cada etapa/objetivo específico, como se vê no Quadro 7. O propósito dessa organização inicial foi identificar as fontes – entrevistas ou documentos – que continham informações sobre os assuntos específicos de cada etapa do PDG.org, numa visão geral de todas as fontes e etapas. Seguindo a mesma padronização dos outros quadros, o sombreamento acinzentado significa que não houve referência significativa ao assunto no depoimento ou no arquivo. Cumpriu-se, assim, a recomendação de Eisenhardt (1989), ao propor o sombreamento da coleta de dados com a análise de dados, que propicia uma flexibilidade adequada à realização de ajustes necessários (EISENHARDT, 1989). Para fundamentar e dar consistência à análise dos dados, as informações foram categorizadas, organizadas e sequenciadas pelas etapas do PDG.org (SOY, 1997). Para isso, nesta pesquisa elaborou-se um conjunto de instrumentos, próprio para organização e análise dos dados, referenciado pelos objetivos específicos e pelas fontes.

		Descrição	A.1	A.2		B.11
ANTECEDENTES	1	Trajatória – pessoal e das organizações participantes	IHR1.doc	IHR2.doc		
	2	A ideia - fatores e motivações para criação do PDG	IHR1.doc	IHR2.doc		
CONCEPÇÃO	3	A concepção da proposta original do PDG – linha teórica / material didático / escolha profissionais e participantes	IHR1.doc	IHR2.doc		
	4	Descrição do PDG - conceituação / público / objetivos	IHR1.doc			
	5	Diferencial e especificidade do PDG / Especificidades das organizações de Terceiro Setor consideradas no PDG.org	IHR1.doc	IHR2.doc		
EXECUÇÃO	6	Relacionamento com financiadores		IHR2.doc		
	7	Relacionamento com ONGs participantes				redeaprend.doc
	8	Processo - Acompanhamento e avaliação / dificuldades e oportunidades	IHR1.doc	IHR2.doc		redeaprend.doc
RESULTADOS	9	Resultados curto prazo	IHR1.doc			redeaprend.doc
	10	Observações da pesquisadora				

Quadro 7: Existência de dados referentes a cada etapa do PDG.org

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, foram elaboradas planilhas específicas e mais detalhadas para cada etapa (APÊNDICE A a D), com a descrição dos trechos selecionados e destacados em quatro cores nas entrevistas e nos documentos, para que os dados pudessem ser analisados do ponto de vista da fonte e da etapa do programa, conforme modelo ilustrativo no Quadro 8, referente à etapa “antecedentes”.

FONTE	ANTECEDENTES		OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA
	Trajetória das pessoas e das organizações	A origem da ideia do PDG.org	
A1	“trechos destacados na entrevista”	“trechos destacados na entrevista”	
A2	“trechos destacados na entrevista”		
...			
B11	“trechos destacados no documento”	“trechos destacados no documento”	

Quadro 8: Organização dos dados por assunto e fonte nos antecedentes do PDG.org
 Fonte: Elaborado pela autora.

Para cada etapa do PDG.org, compostas por seus assuntos principais – antecedentes, concepção, execução e resultados de curto prazo – foi elaborado um quadro, com os dados organizados de acordo com o modelo ilustrado no Quadro 8. Dessa forma pôde-se fazer uma análise mais profunda e detalhada a respeito de cada objetivo específico dessa pesquisa, coincidente com cada etapa do Programa.

Para a verificação da lógica subjacente à segunda e à terceira etapas do PDG.org – concepção e execução, de acordo com o quinto objetivo específico desta pesquisa, foi elaborado mais um instrumento que pudesse facilitar a análise, explicitado no Quadro 9.

	Exemplos	Palavras-chave	Subcategoria	Categoria
CONCEPÇÃO	"principais trechos das entrevistas e documentos"	"palavras-chave dos trechos selecionados"	Entendimento Julgamento ético Autorrealização Valores emancipatórios Autonomia	Racionalidade substantiva
			Fins Desempenho Estratégia interpessoal Utilidade Cálculo Maximização de recursos	ou Racionalidade instrumental
			Ampliação do espaço público Redução da exclusão social Ênfase na dimensão sociopolítica Renovação da cultura política no espaço público Protagonistas de mudanças	Enfoque sistêmico ou
			Foco em desafios específicos Priorização da gestão interna Visão tecnicista de processos Papel operacional Atitude reativa	Enfoque gerencial
EXECUÇÃO	"principais trechos das entrevistas e documentos"	"palavras-chave dos trechos selecionados"	Entendimento Julgamento ético Autorrealização Valores emancipatórios Autonomia	Racionalidade substantiva
			Fins Desempenho Estratégia interpessoal Utilidade Cálculo Maximização de recursos	ou Racionalidade instrumental
			Ampliação do espaço público Redução da exclusão social Ênfase na dimensão sócio-política Renovação da cultura política no espaço público Protagonistas de mudanças	Enfoque sistêmico ou
			Foco em desafios específicos Priorização da gestão interna Visão tecnicista de processos Pape operacional Atitude reativa	Enfoque gerencial

Quadro 9: Categorização dos dados quanto à lógica subjacente às etapas concepção e execução

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos conceitos de gestão social e gestão estratégica, apresentados anteriormente no Quadro 3 (Subseção 2.2.2, p. 49), essa forma de organização e classificação permitiu uma releitura dos trechos mais significativos das entrevistas e documentos. Esses depoimentos já haviam sido organizados de acordo com a etapa referente do PDG.org, mas nesse momento foram revistos com a intenção de identificar a lógica subjacente, determinada pelo enfoque (gerencial ou sistêmico) e racionalidade (instrumental ou substantiva) presentes no conteúdo de cada fonte. As

subcategorias e categorias foram determinadas pelo referencial teórico utilizado nesta pesquisa, os quais foram detalhados na Subseção 2.2.2, por meio dos Quadros 1, 2 e 3, nas páginas 44, 47 e 49 respectivamente.

A análise dos dados foi feita pelas técnicas de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977) e de análise do discurso descrita por Maingueneau (2000), para obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção dessas mensagens. Como não houve hipóteses estabelecidas na pré-análise, considerou-se que elas poderiam surgir, assim como as questões norteadoras, no decorrer da pesquisa. A análise de conteúdo enriqueceu a tarefa exploratória e aumentou a propensão à descoberta. (BARDIN, 1977; FERREIRA, 2008).

Para a análise de dados, considerou-se que as múltiplas fontes foram fundamentais, principalmente pela necessidade de triangulação de dados, para alcançar “[...] a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto da pesquisa” (TRIVINÓS, 1987, p. 138). A triangulação aumentou a confiabilidade dos dados e potencializou o que os antropólogos chamam de “trabalho holístico” (JICK, 1979). Assim, em vários momentos, foi realizado esse exercício da triangulação de dados entre as entrevistas e entre as entrevistas e os documentos analisados. A triangulação possibilitou o exercício de múltiplos pontos de vista para aumentar a exatidão do julgamento a respeito do objeto, a partir dos dados, para prover consistência aos construtos e às hipóteses, e para que o desenvolvimento de linhas convergentes tornasse as descobertas e conclusões mais convincentes e acuradas (JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

Como limitações desta pesquisa, destacam-se as características inerentes à abordagem qualitativa. Os achados aqui apresentados não podem ser generalizados, já que se referem ao fenômeno estudado, um curso de aperfeiçoamento gerencial, no período determinado. Pelo mesmo motivo, não há também possibilidade de replicação. Quanto à estruturação da pesquisa, uma importante limitação refere-se à ausência dos pontos de vista do empregado das organizações de Terceiro Setor e do financiador de programas de formação gerencial para organizações do Terceiro Setor, já que esses atores não foram ouvidos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A descrição e a análise dos dados são apresentadas neste capítulo, seguindo ordenadamente cinco seções, de acordo com os cinco objetivos específicos da pesquisa: 1) descrever e investigar os processos que deram origem ao PDG.org; 2) descrever e investigar os processos constituintes da concepção do PDG.org; 3) descrever e investigar os processos constituintes da execução do PDG.org; 4) identificar e analisar os resultados de curto prazo do PDG.org para as organizações participantes; 5) identificar e analisar a lógica predominante na concepção e na execução do PDG.org. Ao analisar o PDG.org e suas etapas, a resposta às cinco principais indagações devem contribuir para que seja elucidada a pergunta geradora do objetivo geral.

Na primeira seção, denominada “Os antecedentes do PDG.org”, discorre-se sobre a motivação e as ideias que originaram ou inspiraram a concepção do programa, com um destaque para a história de seus criadores e da organização que o criou, as referências e as primeiras experiências práticas. A seguir, na segunda seção, denominada “A concepção do PDG.org”, atém-se sobre a formatação do Programa, incluindo a elaboração da proposta pedagógica e do material didático, a seleção do corpo docente, a busca por parceiros e a formação da primeira turma. Na terceira seção, denominada “A execução do PDG.org”, descreve-se o funcionamento dos módulos de ensino, da monitoria de campo denominada “*coaching* social” e o início das atividades da rede de aprendizagem. Na quarta seção, denominada “Os resultados de curto prazo”, versa-se sobre os impactos e resultados do programa nas organizações participantes. Por fim, na quinta seção, denominada “A lógica predominante na concepção e execução do PDG.org”, propõe-se um olhar investigativo a respeito da predominância ou equilíbrio entre as lógicas subjacentes às etapas do programa anteriormente descritas: entre a lógica estratégica, identificada pelo enfoque gerencial e racionalidade instrumental, e a lógica social, caracterizada pelo enfoque sistêmico e racionalidade substantiva (SERVA, 1997; TENÓRIO, 2002; ABONG, 2007), conforme tipologia apresentada na Seção 2.2.2, página 43. A sequência das seções constrói a trama que sustenta a exploração do PDG.org com o objetivo de lançar luzes sobre a gestão de organizações de Terceiro Setor, levantar questões práticas sobre o tema e possíveis hipóteses de estudo.

4.1 Os antecedentes do PDG.org

Viviane fazia um projeto com a prefeitura e tinha tido um aporte de dez mil reais para o projeto dela. Só que Viviane não sabia fazer conta. E aí ela tinha todas as notas dentro de uma caixa de sapato debaixo da cama dela. Mas ela não sabia como dizer à prefeitura o quanto gastou, quanto ganhou, essas coisas. E a prefeitura estava mandando cartas dizendo para ela fazer a prestação de contas. Ela ficou com medo da prefeitura ir atrás dela e prendê-la pensando que ela estava dando o cano. E ela abandonou o projeto e ficou trancada em casa (A2).

A história de Viviane⁶, retratada no depoimento acima, apareceu espontaneamente em uma das primeiras entrevistas da pesquisa, como um *insight*. Ela pode ser considerada o começo de tudo, o primeiro “estalo” que provocou a ideia do PDG.org em seus criadores, como também a primeira revelação da análise dessa pesquisa. O retrato instantâneo da vida de Viviane, registrado e exposto por um dos entrevistados, demonstra que, por dentro de todos os processos e etapas descritos, a partir de agora, estão histórias de conquistas e dramas de pessoas que se dedicam a reconstruir a história de outras pessoas. Assim surgiram exemplos e menções semelhantes nos depoimentos dos criadores, dos coordenadores, dos profissionais e participantes do PDG.org, quando relatavam suas próprias experiências ou de beneficiários de projetos de suas organizações. Esse desejo pela transformação da vida e da história apresentou-se com frequência na maior parte dos depoimentos como uma pira, fonte de energia sempre ligada que move os profissionais e gestores das organizações de Terceiro Setor.

Nesta seção, pretendeu-se responder ao objetivo específico número 1: descrever e investigar os processos que deram origem ao PDG.org. Falar desses processos exige falar da idealizadora do PDG.org, Cecília Regueira; da organização não governamental que ela e seu marido fundaram e dirigem, o Instituto Hartmann Regueira (IHR); das fontes de inspiração para o programa; e da primeira rede formada para levar adiante o projeto de concepção e execução do projeto.

⁶ Viviane era coordenadora de um programa de esportes em uma comunidade em que o Instituto Hartmann Regueira atuou no início de suas atividades.

4.1.1 *Cecília Regueira e o Instituto Hartmann Regueira*

A história e as características pessoais de Cecília Regueira marcam o PDG.org de maneira determinante. Nascida em Recife, filha de uma pernambucana e um alemão, Cecília Hartmann casou-se com Marcus Regueira⁷ e dividiu sua vida adulta entre os Estados Unidos e o Brasil. Graduou-se em Arquitetura no Brasil e obteve o título de mestre em Terapia Sistêmica nos Estados Unidos, onde viveu por mais de 20 anos. Suas falas revelam que o voluntariado foi a porta de entrada para sua aproximação com as organizações da sociedade civil. Quando bolsista nos Estados Unidos, aos 16 anos de idade, a família americana que a hospedou introduziu na rotina de Cecília o hábito do trabalho voluntário, o que, segundo ela, foi mantido em suas atividades pessoais e profissionais.

De novo nos Estados Unidos, já adulta e com família constituída, o voluntariado acompanhou as incursões de Cecília pelo mundo do trabalho e da formação profissional, como cumpriu também o objetivo de promover a inserção social da família, já que os aproximava da cultura local e da sociedade. Cecília admite que, quando seu marido foi fazer mestrado (nos Estados Unidos), ela fez o voluntariado por interesse:

Na época eu não podia nem pagar para ir a um museu. Mas eu sabia que se eu fosse voluntária eu poderia trabalhar num museu e não só isso, mas poderia ser capacitada para receber as excursões. Então eu comecei a fazer isso. (A2)

Nos Estados Unidos, a cultura do voluntariado integra os pais às atividades das crianças na escola, e, sendo assim, Cecília e Marcus participaram ativamente da vida escolar dos filhos, além de terem sido responsáveis pelas atividades além da escola. Marcus era o treinador de futebol e Cecília sua assistente. Cecília era voluntária na aula de História da Arte e levava as crianças para visitar museus. Marcus voluntariamente dava aula de Matemática para as turmas dos filhos e Cecília os levava para visitas ao mercado financeiro. O depoimento de Cecília mostra que a participação na vida escolar dos filhos como voluntária foi planejada também para obter benefícios na qualidade do ensino:

⁷ Marcus Regueira é administrador, diretor e fundador associado da FIR Capital Partners, presidente da Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital (ABVCAP).

Assim a gente fez com que a educação dos nossos filhos fosse uma educação diferenciada. A gente conseguiu fazer com que médico desse aula de química, e daí todos os profissionais pais iam para lá dar essas aulas. [...] Então a gente acreditava que o trabalho voluntário fazia diferença. Por isso que a gente começou (A2).

O voluntariado foi e é uma vivência de toda a família de Cecília e Marcus, bastante influenciada e incentivada por ela. Seus filhos, que moravam nos EUA na época da coleta de dados, mantinham a prática voluntária e davam aulas semanais em uma biblioteca pública.

De volta ao Brasil, depois de duas décadas, o casal Hartmann Regueira criou, em 2003, uma organização não governamental, denominada Instituto Hartmann Regueira (IHR), que, desde a formação, apresenta traços de identidade que seriam também observados em um de seus produtos, o PDG.org. A opção por batizar a organização com seus sobrenomes foi, segundo eles, mais um sinal de compromisso de ambos do que autopromoção, ou uma “demonstração de seriedade com o investimento social”, como afirmou Marcus Regueira. Para viabilizar e financiar as atividades do Instituto nos primeiros anos, Cecília vendeu os bens de família que tinha em seu nome, e, quando seus recursos terminaram, o marido Marcus assumiu os custos. “[...] eu me desfiz de tudo o que meu pai tinha deixado para mim, que representava meu nome Hartmann, e coloquei aqui dentro do Instituto”, declara Cecília.

Na direção do IHR, Cecília viveu e vive situações e conflitos que se transformaram em fonte de inspiração e motivação para a criação de um programa de desenvolvimento em gestão para gestores de organizações de Terceiro Setor. Uma dessas situações é a fragilidade de autossustentação financeira de uma organização de Terceiro Setor. O desprendimento dos recursos financeiros familiares dos diretores para a sustentação dos projetos da organização e principalmente para garantir o pagamento dos empregados foi uma constante por mais de cinco anos no IHR. A sustentabilidade e autonomia financeira da organização não vinham em primeiro lugar na rotina da gestão, como citado por Cecília:

Eu tinha que ter a maturidade para pensar o futuro. E eu me deixei levar pela emoção, que é o que grande parte das organizações sociais fazem. A pequena e média empresas pensam em sua sustentação, sua sustentabilidade. Eu não, eu nunca pensei nisso, para mim eu estava querendo salvar os meninos da favela, está entendendo? (A2)

Essas situações que Cecília e a equipe do IHR viveram deram a eles uma bagagem de experiência significativa para compreender o que estaria em jogo no PDG.org, principalmente em relação às limitações e aos sentimentos daqueles que se dedicam à tarefa de gerenciar uma organização de Terceiro Setor. Com a crise financeira mundial em 2008, com o PDG.org já em curso, Cecília e Marcus foram duramente impactados e sentiram, talvez pela primeira vez, de forma bastante contundente, o que já era uma preocupação e um tema importante na concepção do programa. Os recursos financeiros familiares não poderiam mais ser a fonte principal de recursos do IHR, conforme o desabafo de Cecília:

Hoje eu tenho a responsabilidade para com 42 famílias. [...] Hoje a parte financeira está sendo muito mais importante que no passado. [...] É muito complexo a gente ver isso, porque eu não consigo nem dormir direito quando penso na possibilidade de que o projeto [...] vai acabar e não tem outro projeto no lugar de uma dimensão semelhante, eu estou desesperada.
(A2)

Nas atividades rotineiras dos projetos desenvolvidos pelo IHR, as histórias de vida de sua fundadora e de cada funcionário misturaram-se às histórias dos participantes dos projetos, como a de Viviane, citada no início dessa seção, suscitando a inspiração para que tomasse corpo a ideia do PDG.org, em forma de proposta, como virá a seguir.

4.1.2 As fontes de inspiração para o PDG.org

Advinda da inquietação e do desejo de realização no campo das organizações sociais, a ideia do PDG.org foi desenhada aos poucos, por iniciativa de Cecília Regueira. Munida de temperamento aglutinador, durante os primeiros anos de atividade do IHR, Cecília reuniu pessoas e organizações em experiências singulares que se desdobrariam na longa construção de um projeto peculiar: a concepção do PDG.org.

Os primeiros *insights* e a inspiração que deram origem à proposta do PDG.org nasceram na rotina do IHR, pelas histórias pessoais e situações vividas nos projetos que desenvolviam, pelas discussões com profissionais e acadêmicos que eram

convidados para palestras e fóruns de discussões, pela reflexão cotidiana e pelas convicções de seus criadores.

A história da Viviane foi inspiradora, como também motivadora de um comportamento que Cecília e a equipe do IHR acabaram por desenvolver internamente e em um programa de formação em gestão: a facilitação de profissionais de organizações de Terceiro Setor para o aprendizado gerencial. O depoimento de Cecília ilustra como isso foi feito no caso de Viviane. Sabendo do dilema, Cecília procurou Viviane em sua casa, onde estava reclusa, com receio de sair, e disponibilizou o profissional de finanças do IHR para ajudá-la a registrar sua prestação de contas. Como a própria Cecília relata:

E então a gente conseguiu fazer as contas todas e à Viviane ficou faltando 200 reais que ela não conseguia fazer a prestação de contas. E aí nós fomos até a favela convocamos a turma dos meninos do morro que eram do projeto que ela dava suporte [...] que fizeram duas apresentações e conseguiram juntar esses 200 reais, fecharam as contas deles, ela pôde fazer a prestação de contas e o projeto ficou bem. (A2)

Foi em um dos projetos do IHR que Cecília Regueira conheceu a professora Nísia Werneck⁸, a primeira parceira na criação do PDG.org, com quem compartilhou a história de Viviane e seu desejo. Cecília não tinha muito claro na época o que exatamente ela desejava oferecer às organizações de Terceiro Setor para fortalecê-las.

Nísia conseguiu expressar em palavras o que era um desejo manifesto pelas duas, conforme relatado depois por Cecília, de “fazer acontecer um programa de gestão para organizações sociais” (A2).

Antes de conceber a proposta de formatação de um programa próprio, Cecília buscou, por orientação de seu marido, capacitar-se em gestão. As dificuldades gerenciais e a necessidade de soluções para problemas que se acumulavam no IHR levaram à decisão pelo aprimoramento. Para isso escolheram uma instituição de ensino superior de excelência em gestão e negócios, a Fundação Dom Cabral⁹, cujo programa, denominado Programa Parceiros para a Excelência (PAEX), integra centenas de empresas de médio porte em grupos regionais para construção de

⁸ Nísia Werneck é pesquisadora e professora da Fundação Dom Cabral, consultora empresarial nas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade, e autora de diversas publicações.

⁹ A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, criado em 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais, instituição sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública.

conhecimento por intercâmbio de experiências e mecanismos de colocar em prática ferramentas gerenciais e estratégicas. A participação no PAEX foi decisiva para que Cecília Regueira identificasse uma lacuna em ofertas de programas de formação adequados a gestores de organizações de Terceiro Setor. Essa experiência transformou-se em sua primeira referência concreta do que deveria vir a ser um programa específico. O limite e o equilíbrio entre o que é e o que não é específico para o Terceiro Setor tornaram-se visíveis para os criadores, contribuindo depois na formatação do PDG.org.

Por um lado, Marcus Regueira afirmava, pela prática do IHR:

Quando nós começamos a olhar as organizações sociais, nós vimos nelas os mesmos problemas, as mesmas limitações, as mesmas dificuldades, as mesmas oportunidades de uma organização com fins lucrativos, uma pequena e média empresa. Em qualquer lugar do mundo (A7).

Mas, por outro lado, Cecília deparou, pela participação no PAEX, com diferenças fundamentais e significativas, que seriam então consideradas nos processos de criação do PDG.org.

E lá no PAEX nós tínhamos uma dificuldade imensa de vocabulário com as pessoas que faziam o PAEX, de pequenas empresas. E a postura delas, porque o foco delas, como em toda pequena e média empresa, era a sobrevivência. [...] Eu acho que a relação com o indivíduo é acima de qualquer coisa. Lá na Fundação Dom Cabral, a nossa experiência, voltando ao ponto do PAEX, a gente notava como tinham essa dificuldade. (A2)

Como em tudo o que se envolve, Cecília aproveitou a oportunidade para levar profissionais da Fundação Dom Cabral e tentar estabelecer mais uma parceria institucional para o que viria a ser o PDG.org. A parceria não se concretizou, mas alguns profissionais conseguiram dedicar algumas horas às discussões da ideia, principalmente como voluntários. A contribuição voluntária desses e outros profissionais especializados, trazidos por Cecília e Marcus, que pesquisavam ou que se interessavam pelo Terceiro Setor, foi decisiva na formação de redes durante o longo caminho de criação do programa.

4.1.3 As primeiras experiências práticas

Com a equipe própria e com os profissionais voluntários, o IHR, desde sua criação, ofereceu cursos rápidos de capacitação e promoveu fóruns de discussão sobre gestão, cumprindo a missão declarada em seu estatuto de “desenvolver empreendimentos sociais e fortalecer a gestão do Terceiro Setor” (B12). Esses espaços tornaram-se laboratórios e fontes de assuntos para um futuro programa de formação avançado em gestão e identificação de expectativas dos gestores de ONG.

Os principais assuntos e as abordagens consideradas mais adequadas para o PDG.org surgiram dos retornos que o público dava nesses cursos rápidos e palestras que o IHR organizava, em especial nos projetos Fórum de Investidores Sociais (FIS)¹⁰ e Ciclo de Capacitação¹¹.

Algumas etapas e questões importantes do Programa foram nessas oportunidades desenhadas, como a aposta na gestão como solucionadora de grande parte dos problemas das organizações, como revela Marcus Regueira em seu depoimento:

Como começou o PDG? Começou nós lidando com organizações sociais e entendendo efetivamente que o problema é gestão, gestão, gestão. Não é dinheiro, não é captação, não é nada, é gestão, porque no momento em que houver boa gestão esses componentes passam a ter pouca importância (A7).

Mas os resultados dos cursos rápidos, em relação ao que se percebia como demanda dos participantes, não eram considerados suficientes. A equipe do IHR queria ir além, ir mais fundo, conseguir o que consideravam poder ser mais duradouro, uma transformação, mudança verdadeira para as organizações de Terceiro Setor e seus gestores. Sendo assim, a primeira equipe foi formada para trabalhar a ideia do PDG.org de maneira mais sistematizada.

¹⁰ O FIS é um espaço de debates e compartilhamento de conhecimentos e experiências sobre o Terceiro Setor, que tem como objetivo possibilitar articulações entre empresas, ONGs e órgãos governamentais.

¹¹ O Ciclo de Capacitação (agora denominado Universo Social) é uma sequência de cursos de curta duração, direcionados aos profissionais que atuam em organizações sociais, equipes que atuam na área de responsabilidade social das empresas e de instituições públicas, profissionais liberais atuantes no Terceiro Setor, educadores e demais interessados.

O primeiro núcleo que se formou para discutir a ideia do que viria a ser o PDG.org foi formado pelos diretores do IHR, Cecília e Marcus Regueira, e pela professora Nisia Werneck. Outras pessoas foram então convidadas para se juntar em momentos distintos à discussão. Uma das primeiras pessoas a se juntar ao grupo foi a educadora Maria Lúcia de Oliveira¹², que veio a se tornar a coordenadora do PDG.org. Maria Lúcia começou seu envolvimento com a Cecília logo que esta chegou dos Estados Unidos, para ajudá-la a montar suas palestras, devido à dificuldade com a língua portuguesa, depois de 20 anos morando no exterior. Ela foi também a principal parceira nos primeiros projetos do IHR na Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte, devido a sua grande experiência na área de educação.

Embasados pela experiência dos projetos do IHR, essa primeira equipe partiu da constatação de três fatores fundamentais que, para eles, justificavam a necessidade de um programa da natureza do PDG.org. De acordo com os documentos produzidos em reuniões de criação do Programa, que sintetizava os resultados das discussões da equipe, havia por parte dos gestores de ONGs uma grande demanda por informações específicas sobre gestão em organizações de Terceiro Setor. Além disso, havia também “um discurso recorrente de que o Terceiro Setor precisa aprender com as empresas para ter eficácia, eficiência e efetividade” (B7), e, por último, a insatisfação das fontes financiadoras quanto aos resultados das ações e projetos sociais.

A equipe, então, definiu algumas diretrizes e buscou conhecer iniciativas que consideravam similares: um programa de formação em gestão da Fundación Compromiso¹³, na Argentina, a capacitação em gestão e liderança do programa Leader to Leader¹⁴, da Fundação Peter Drucker, nos Estados Unidos. Cecília e Marcus já haviam comprado o direito de utilizar o material do Peter Drucker no Brasil, em um processo de negociação que durou três anos, com várias idas e encontros nos Estados Unidos. Depois de muito insistir na tentativa de uma parceria com a Fundação Peter Drucker, Cecília foi informada de que deveria conversar

¹² Mestre em Estudos Linguísticos pela UFMG; pós-graduada em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral, em Língua Portuguesa pela PUC-Minas; em Produção de Textos pela FAFI-BH; atua no Terceiro Setor desde 2002; é gerente de projetos do Instituto Hartmann Regueira; foi executiva em redes de ensino, atuando nas áreas de Editoria e Capacitação.

¹³ Organização argentina sem fins lucrativos, atua na área de desenvolvimento de organizações da sociedade civil e projetos de responsabilidade social empresarial.

¹⁴ A Fundação Peter Drucker foi criada em 1990 para formar gestores para organizações sem fins lucrativos. Em 2003 transformou-se no Instituto Leader to Leader, focado em desenvolver os temas liderança, planejamento estratégico e alianças intersetoriais no setor social.

direto com o autor para solicitar a permissão de uso do material didático aqui no Brasil. Foi nessa época, em 2005, que o autor faleceu, e Cecília acabou conseguindo a autorização por uma carta pessoal da viúva do Peter Drucker. Mas o material estava vinculado a uma exigência de que o trabalho fosse voluntário. Ou seja, Cecília só poderia utilizar o material se trabalhasse com ele de forma voluntária, sem cobrar pelos seus serviços, compromisso que preza até hoje.

Por intermédio de Nísia Werneck, a equipe soube que a Fundación Compromiso, sediada em Buenos Aires, desenvolvia um programa de formação com base no mesmo autor. Aproveitando uma viagem a Buenos Aires, Marcus Regueira visitou a fundação. Convidaram, então, um representante da organização para vir ao Brasil apresentar o modelo do programa e estudar a possibilidade de parceria. A parceria não pôde ser realizada porque o modelo argentino previa a capacitação individual por organização, e o IHR desejava um formato em que as organizações aprendessem juntas, de forma coletiva, além dos altos custos da parceria internacional que inviabilizariam sua execução.

Conhecidas as iniciativas, houve um período de análise de possíveis parcerias com as organizações coordenadoras dos programas. Descartadas as possibilidades de parceria, o IHR iniciou as discussões internas para formatação do programa e adaptação do material teórico adquirido, envolvendo a equipe inicial e alguns conselheiros e parceiros mais próximos. Nesse momento o PDG.org já tinha suas diretrizes traçadas: “que potencialize as virtudes das ONGs, que agregue novos conhecimentos, que chegue ao nosso público em linguagem e formatos adequados” (B7).

O processo começava a abrir-se e envolver outros atores. O escopo do que viria a ser concebido definiu-se como: “um programa estruturado, incorporando todos os seminários mais monitoria e manutenção (rede de aprendizagem)” (B7.) O grupo dedicou-se, a partir desse momento, a conceber os detalhes do Programa com a expectativa de que fosse diferente do que havia disponível ou tinham conhecimento. Ou ainda, como declarou Cecília, “a gente queria realmente fazer um programa, abranger a organização como um todo, a gente estava querendo fazer diferente” (A2).

Em suma, os processos que deram origem ao PDG.org apontam para o *insight*, o protagonismo dos fundadores do IHR, a formação de rede de profissionais e organizações, a experiência prévia com os limites e as oportunidades, gerados por

programas de capacitação próprios e de outras organizações. A partir desses fatores, começou a ser engendrada a concepção do PDG.org, etapa descrita na próxima seção.

4.2 A concepção do PDG.org

Esta seção pretendeu responder ao segundo objetivo da pesquisa, e assim descrever e compreender a concepção do PDG.org. Exemplificadas na história de Viviane, citada na seção anterior, algumas especificidades das organizações de Terceiro Setor foram consideradas pela equipe como primeiro plano na formatação do PDG.org. Entre elas, foram citadas pelos entrevistados: a dificuldade fundamental das organizações de Terceiro Setor com a captação de recursos e a prestação de contas, a situação de desvantagem em oportunidades de parcerias e o forte vínculo com características pessoais do fundador. O processo de concepção do Programa evidenciou algumas dessas características específicas, que impactam de maneira intencional ou não a forma de se gerenciar uma organização de Terceiro Setor.

De modo a organizar de forma mais adequada as etapas desse processo, optou-se por descrever como foi concebido o formato do PDG.org, com destaque ao diferencial do Programa, a busca por patrocinadores, a escolha de organizações para participar da primeira turma, a escolha do corpo docente e a elaboração do material didático.

4.2.1 O formato do PDG.org

A formatação do PDG.org deu-se em um processo de maturação, em mais de um ano de duração e várias reuniões. A equipe do IHR produzia os desenhos do escopo do Programa e apresentava em reuniões de discussão para um grupo formado pelos diretores Cecília e Marcus, a pedagoga Maria Lúcia, a professora

Nísia Werneck, o conselheiro Cláudio Moura Castro¹⁵, o consultor Ivan Moura Campos¹⁶ e sua esposa Regina¹⁷. Em comum, as pessoas que se juntaram ao grupo inicial possuíam vínculo com o IHR, seja pelo contato profissional com seus diretores ou pela participação em outros projetos, a experiência e o interesse em processos de educação e em organizações de Terceiro Setor. A qualidade do trabalho do grupo foi avaliada positivamente pela coordenadora do Programa: "Havia naturalmente maturidade por parte dessas pessoas. Acho que se nós não tivéssemos esses anos rodados, ali naquela mesa, com certeza a gente começaria da forma tradicional. O PDG já começa maduro por isso" (A1).

O grupo que participou diretamente da fase de concepção fez importantes considerações e contribuiu, de forma significativa, com questionamentos e alterações na ideia original. Uma delas, sugerida por um dos integrantes, subverteu o modelo tradicional de ensino e de consultoria em gestão, que normalmente se inicia pelos conceitos básicos de planejamento estratégico, com definição de visão, missão, valores. Esse conteúdo básico foi incluído aos poucos durante o programa do curso, em um dos módulos e principalmente no trabalho de acompanhamento às organizações. A ordem dos conteúdos priorizou o que foi considerado como de maior interesse e necessidade para as organizações participantes. Sendo assim, o Programa começou com os conteúdos jurídico e financeiro.

A esse grupo de concepção somou-se o primeiro parceiro institucional e patrocinador o PDG.org, Francisco Azevedo¹⁸, na época representante da Fundação AVINA¹⁹ para o Sudeste e Distrito Federal. Uma das principais contribuições da Fundação AVINA ao PDG.org, além do financiamento de um terço do custo total, foi possibilitar a apresentação do escopo do Programa ao educador colombiano

¹⁵ Economista com carreira na área de educação, atuou em universidades no Brasil e no exterior, em departamentos da OIT, IPEA e CAPES. Foi presidente do conselho consultivo da Fundação Pitágoras, autor de dezenas de livros e centenas de artigos científicos sobre mercado de trabalho, aspectos sociais e econômicos da educação, formação profissional e políticas de ciência e tecnologia.

¹⁶ Coordenador do Comitê Gestor da Internet/BR e diretor da Akwan, integrou o comitê da ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers), consultor de governos e empresas em Tecnologia da Informação e Comunicações.

¹⁷ Psicóloga e professora de Psicologia da Educação na UFMG.

¹⁸ Administrador de empresas, diretor do Instituto Camargo Corrêa, com sólida carreira na área de responsabilidade social empresarial, dirigiu e atuou em diversas ONGs e fundações empresariais, criador do Pró-Conselho e do Fundo Amigo.

¹⁹ Organização sem fins lucrativos, fundada em 1994 por um empresário suíço, fomenta a busca de modelos sustentáveis de desenvolvimento humano na América Latina, por meio da formação e aliança entre líderes sociais e empresariais.

Bernardo Toro²⁰, em uma oportunidade de conciliação de agenda, quando ele esteve em Belo Horizonte. Toro reforçou a orientação para que o trabalho garantisse sempre o proposto aprendido em grupo, da organização como um todo, e não repetisse a fórmula da capacitação individual.

A formatação da estrutura do PDG.org, realizada por esse grupo, partiu das seguintes premissas, de acordo com documentos institucionais: a) não se trata de um curso, mas de um programa de desenvolvimento; b) o público é a organização. Os líderes e gestores são os agentes, mas o foco é o desenvolvimento da organização como um todo; c) a trajetória é essencialmente prática e aplicada. Os conteúdos teóricos serão fornecidos na medida em que sua explicitação ilumine essa trajetória (B7).

Essas premissas determinaram as linhas teóricas principais e o que o grupo denominou consequências diretas na estrutura a ser formatada, de acordo com documentos produzidos nas reuniões de concepção: a) o Programa supunha, depois dos encontros, um trabalho de multiplicação dos conhecimentos pelos participantes e a sua aplicação nas ONGs; b) para apoiar esse trabalho na ONG estava prevista a Monitoria de Campo por dez meses. Seria designado um monitor (não exclusivo) para cada ONG participante. Esse monitor (depois batizado como *coach*) faria visitas mensais à ONG para acompanhar o processo de implementação. Em caso de necessidade, poderia acionar um monitor especialista para acompanhá-lo; c) após a conclusão dessas fases, os participantes passariam a fazer parte de uma Rede de Aprendizagem, com atividades presenciais trimestrais. Os participantes de futuras edições do programa iriam se integrando gradativamente à mesma rede (B7).

Postas as premissas e as orientações básicas, o formato do PDG.org para a primeira turma foi finalizado e apresentado para os possíveis patrocinadores e integrantes, de acordo com o quadro abaixo, elaborado a partir de documentos institucionais do Programa:

²⁰ Filósofo e educador colombiano, um dos mais importantes pensadores e escritores sobre educação e democracia da América Latina.

Conceito	Programa avançado de formação, com foco em gestão, destinado a organizações de Terceiro Setor. Realizado em 6 módulos com palestras e <i>workshops</i> , mais um módulo de avaliação e encerramento, atividades de <i>coaching</i> social (de setembro de 2007 a agosto de 2008) e formação de rede de aprendizagem contínua.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para a gestão eficiente das organizações de Terceiro Setor. • Desenvolver, com as organizações participantes, estratégias que favoreçam a sustentabilidade. • Fornecer ferramentas para otimização de processos. • Capacitar profissionais e estruturar demandas internas. • Estimular a produção de conhecimento dentro da organização. • Promover o compartilhamento de experiências. • Facilitar o alcance de objetivos e a obtenção de resultados.
Conteúdo programático dos módulos de ensino	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos e compromissos 2. Gestão financeira 3. Alianças, redes e parcerias 4. Planejamento, monitoramento e avaliação 5. Gestão de pessoas 6. Governança e gestão 7. Avaliação e encerramento <p>Conteúdos transversais Comunicação e Aspectos Jurídicos</p>
Atividades previstas para cada módulo	<p>Encontro Leituras Atividades nas ONGs Repasse Aplicação Avaliação Relato estruturado da experiência de aplicação</p>
Estratégias dos encontros	<p>Dinâmica de desenvolvimento pessoal Relato das experiências de aplicação do trabalho do módulo anterior Corpo do encontro Palestra/ Mesa redonda Intercâmbio estruturado das experiências Conhecimento de experiências - <i>cases</i> Outras atividades: filmes, leitura, etc. Sistematização do conhecimento Fechamento: planejamento do retorno e avaliação do encontro</p>
Coaching Social	<p>10 visitas de 4 horas – os encontros devem ser feitos entre o <i>coach</i> e o grupo de gestão de cada organização. Função de mediação da aprendizagem – plano de desenvolvimento institucional e aplicação de conteúdos trabalhados, monitoramento de processos e resultados. Atendimento permanente por <i>email</i> e <i>skype</i>. Com base nas apostilas da Fundação Peter Drucker.</p>
Avaliação	<p>Roda de Indicadores Autoavaliação sobre perfil de gestão, preenchida pelas organizações em três momentos diferentes durante o Programa, com base em 60 Indicadores de Gestão, formados a partir de material de apoio do Instituto Peabiru, Instituto Ethos, Gestão CMDCA Telemig Celular e fichas de inscrição para prêmios e processos de seleção. Os indicadores referem-se a 10 campos da gestão – Governança/ Planejamento Estratégico / Monitoramento e Avaliação / Gestão e Pessoas / Gestão Financeira / Gestão Administrativa / Gestão do Conhecimento / Mobilização de Recursos / Comunicação / Gestão de Alianças e Parcerias</p> <p>Avaliação de Processo Além da auto-avaliação, há os registros de avaliação contínua de módulos feita pelas organizações participantes e pela equipe do PDG.org, sobre os itens desempenho dos professores, eficácia das atividades, satisfação com a infraestrutura e <i>coaching</i> social.</p> <p>Avaliação de Impacto de curto prazo Auto-avaliação sobre as metas principais do Programa e seus indicadores, preenchido pelos gestores das organizações participantes. Os indicadores referem-se a 4 metas – Explicitação ou revisão do Planejamento Estratégico / Explicitação de metodologia de monitoramento e avaliação de processos / Recursos financeiros adequados ao que se propõe a organização / Consolidação de alianças e parcerias.</p>

Quadro 10: O que é o PDG.org

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material didático (B1) e na apresentação institucional do Programa (B7).

O PDG.org foi então concebido com o foco em “desenvolver e fortalecer a gestão das organizações de Terceiro Setor” (A1), orientando-as para seus clientes, endereçando a elas a pergunta: “Quem é seu cliente? Seu cliente é o empreendedor, a empresa que está patrocinando seu projeto, ou seu cliente é a criancinha com fome lá na ponta? (A7)”. O foco em gestão e a orientação para o cliente representaram a escolha por uma linha mais identificada com a administração de empresas do que com a administração pública na concepção do PDG.org, ou, como relatou um dos profissionais da equipe do IHR,

[...] o PDG.org é referente à administração de empresas adaptada ao Terceiro Setor. Não tem nada de administração pública, é uma conversa entre a iniciativa privada e o Terceiro Setor. Tanto que a escolha foi por Peter Drucker. Assumidamente é iniciativa privada (A9).

Uma das principais orientações do modelo didático montado para o PDG.org foi possibilitar o aprendizado das organizações. O Programa destinou-se a organizações e não a pessoas, já que “uma questão fundamental é o giro de pessoas em organizações sociais que é muito alto, porque paga mal, por causa das necessidades individuais de sobrevivência das pessoas...” (A7). Para isso, a organização participante deveria designar um grupo formado pelos gestores principais para participar constantemente dos módulos de ensino e outro grupo formado também por outras pessoas do núcleo administrativo para acompanhar as visitas de *coaching* social. O embasamento teórico dessa orientação foi sugerido pela professora Nisia Werneck, com base no modelo de aprendizagem da gestão do conhecimento difundido por Nonaka e Takeuchi (1995), como se vê em uma das apresentações institucionais do Programa:

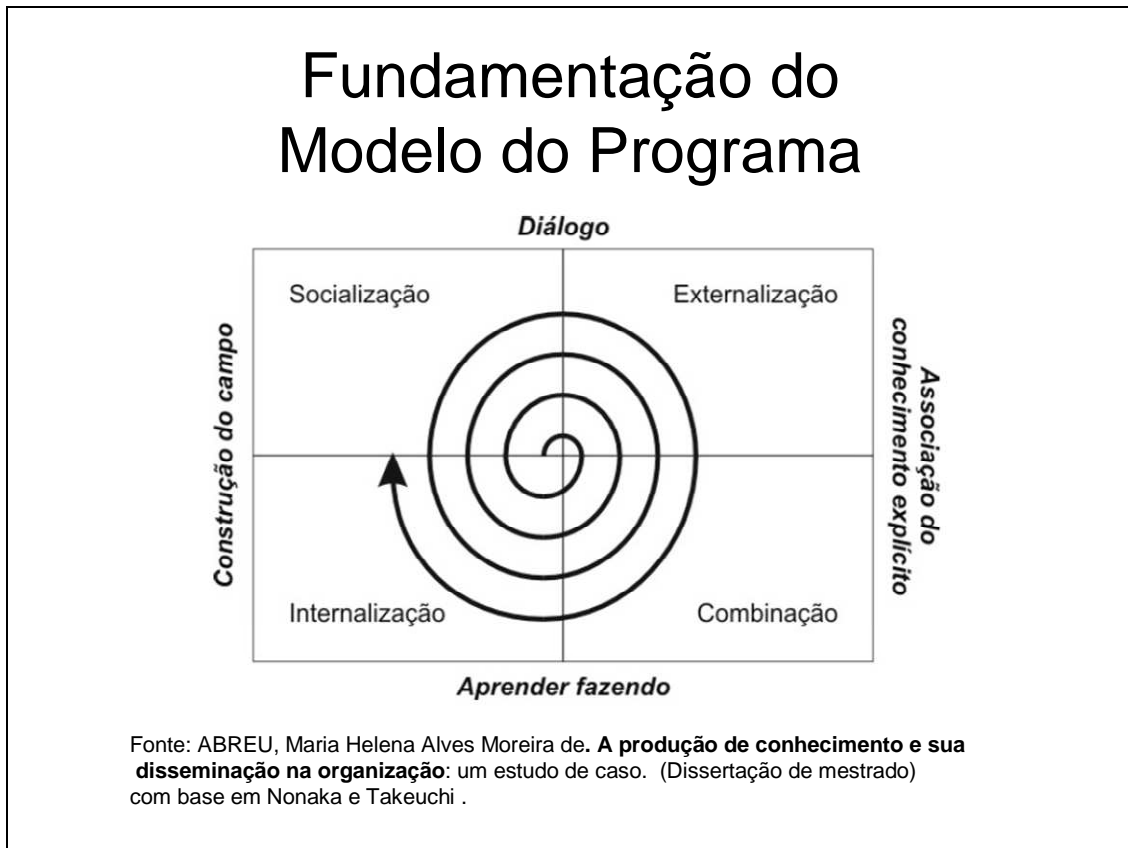


Figura 5: Fundamentação do modelo do PDG.org
Fonte: Apresentação institucional, slide 15, B7.

A coordenadora do PDG.org detalhou como esse modelo de aprendizagem deveria ser utilizado no Programa:

A gente conversava muito sobre isso, o modelo a gente discutiu sempre com isso na cabeça, existe uma competência, um conhecimento nas organizações. E o que precisava ser feito era fazer esse conhecimento tornar-se um conhecimento explícito para que todas as outras pessoas da organização compartilhassem dele e para que ele ficasse na organização caso algumas pessoas saíssem (A1).

A estrutura formatada para o PDG.org atendeu a duas necessidades consideradas essenciais pelo grupo que a concebeu. A primeira foi a possibilidade de montar um programa diferenciado do que existia no Brasil, seja pela lacuna observada no mercado, como também pela possibilidade de que o PDG.org pudesse tornar-se um produto que contribuísse com a sustentabilidade do IHR. A segunda perspectiva importante foi que o Programa estivesse o mais adequado possível às especificidades das organizações de Terceiro Setor e às questões próprias que elas enfrentam em seus processos de gestão. Sendo assim, torna-se oportuno destacar

o que foi considerado pelos entrevistados como diferencial do PDG.org e as especificidades do Terceiro Setor em relação à gestão.

4.2.1.1 O PDG.org em relação a outros programas brasileiros de formação gerencial

A partir da fala dos entrevistados, o que caracterizou o PDG.org em relação a outros programas de reconhecida qualidade, voltados para a formação gerencial (como os citados especialização do CEATS/USP²¹, da UFRJ²² e da UFBA²³, e a formação oferecida recentemente pelo IGS/MG²⁴) foi o fato de ser voltado para a organização e não somente para o indivíduo, por ter conteúdo interligado com atividades práticas e aplicação imediata, pelo *coaching* social, por ter sido pensado como um todo e introduzir efetivamente a gestão no dia-a-dia das organizações de Terceiro Setor. O sistema de ensino concebido foi considerado como uma novidade, como se vê no depoimento abaixo.

[...] o PDG não é uma capacitação linear, não é uma capacitação cartesiana. Mas ele é uma capacitação em círculos, vamos dizer assim, uma capacitação que tem uma característica holística, permite a entrada em qualquer um dos grandes pontos dele. E os grandes pontos sempre se relacionam com os outros grandes pontos [...] isso para mim é uma inovação do PDG (A3).

Um dos fatores apontados como especificidade do Programa foram as visitas de acompanhamento e orientação feita pelos *coachs* aos gestores e suas equipes, pela possibilidade de intercalar os momentos formativos com momentos de aplicação prática do conteúdo na organização. O *coaching* social, para alguns dos entrevistados, foi fundamental, “o coringa no baralho” (A8).

²¹ Pós-Graduação Lato Sensu, MBA em Gestão e Empreendedorismo Social do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor, da USP

²² Pós Graduação Lato Sensu em Gestão de Iniciativas Sociais

²³ Mestrado Profissional em Administração e em Gestão e Desenvolvimento Social, outros cursos de especialização na área

²⁴ Projeto de parceria entre o Governo de Minas Gerais e a OSCIP CeMAIS, possui diversas iniciativas de formação em gestão de parcerias. Especialmente foi citado o programa de fortalecimento de gestão de OSCIPs, que tem o propósito de capacitar as OSCIPs e certificá-las em qualidade de gestão, para estarem aptas a realizar parcerias com o Estado.

Provocar um olhar diferenciado, um olhar estratégico para a gestão, foi considerado também como um ponto de destaque do PDG.org. Como explicou uma das criadoras do Programa, “pensar estratégico, a gente sempre quis fazer isso em cada módulo, puxar essa visão mais estratégica, mais crítica, não só ficar na continha, no dia-a-dia, no passo a passo, porque a gente sabia que esse pulo do gato é que faria a diferença” (A1).

4.2.1.2 As especificidades da gestão de organizações de Terceiro Setor manifestas no PDG.org

A equipe que concebeu e executou o PDG.org partiu da identificação e do somatório dos conceitos que tinha sobre o Terceiro Setor, e mais especificamente da gestão em organizações de Terceiro Setor.

O vídeo institucional do Programa (B8), feito com o objetivo de angariar patrocinadores e participantes, destacou como papéis atuais do Terceiro Setor a contribuição para a realização de políticas públicas e a transformação da sociedade. Como desafios, o mesmo documento apontou a construção da identidade, a representatividade social e a sustentabilidade. Para enfrentar os desafios, o investimento em gestão foi considerado fundamental, e esta seria então a justificativa para participar ou financiar um programa de formação em gestão voltado para organizações de Terceiro Setor.

As características específicas da gestão em organizações de Terceiro Setor, de acordo com alguns dos entrevistados, podem ser identificadas nos limites, na zona de confluência entre os três setores, ou seja, em comparação à gestão empresarial e à gestão pública.

Algumas pessoas pensam que no Terceiro Setor é tudo muito diferente, tem que fazer tudo de outra forma, e não é bem assim. Tem que ter a ver com a natureza do trabalho do Terceiro Setor, com questões específicas como o voluntariado, e não com a gestão (A4).

Ou seja, os fundamentos da gestão são similares, o que muda é a natureza das organizações. O voluntariado foi tema recorrente nas falas dos entrevistados, como

um fator específico do Terceiro Setor, e que demanda orientações singulares na forma de se gerenciar. Ao concordar com a ideia de que a gestão é similar no Segundo e no Terceiro Setores, Marcus Regueira apontou, todavia, elementos diferenciadores:

Você não vai poder demitir um voluntário ou tratar um voluntário como se funcionário fosse, como se colaborador pago fosse. Você não vai poder tratar o governo com uma relação com fins lucrativos que uma empresa pode ter. Quer dizer, o líder social, a liderança social exige muito mais sofisticação, muito mais tato e muito mais flexibilidade do que a liderança empresarial, porque você está lidando com fatores que para o mundo empresarial são absolutamente estranhos de máquina, de eficiência. Mas você não pode deixar de pensar que do ponto de vista social os pontos de eficiência, eficácia etc. são os mesmos (A7).

Outras questões referentes à natureza do trabalho no Terceiro Setor foram citadas, como a força de princípios filosóficos, a personalidade e a liderança extrema do fundador, além da motivação provocada pela causa social e a resistência às práticas de gestão.

As diferenças ou especificidades destacadas pelos entrevistados relacionam-se tanto às questões que direcionam a forma como a organização é gerenciada, conforme as citadas anteriormente, como também à origem da organização, ao momento, à circunstância social e ao perfil dos fundadores, “a começar pela própria origem. O nascer de cada organização já é determinante para esse grau de complexidade, de diferenças, de especificidades” (A8).

Importante também revelar que na fala dos entrevistados observou-se a referência a algo, por vezes indefinível por eles, relacionado à gestão de organizações de Terceiro Setor, que “vai além” ou “transcende” o comum. Seja uma questão pessoal, individual, relacionada ao fazer cotidiano do gestor ou ao futuro. Pode ser a forma como o gestor, identificado como um empreendedor, “põe o coração no meio e vai além da razão, com uma força interna que o faz seguir independente das dificuldades, para criar, fazer acontecer ou fazer aquilo decolar” (A7). Ou então ao momento das organizações em relação a seu posicionamento institucional, denominado por um dos entrevistados como o “segundo momento do Terceiro Setor”:

A Prefeitura peita você e fala “*não vou te dar o seu benefício da imunidade do ISS, você não tem direito*”. Ai o pessoal fala assim: “*ah... não temos não? Então tá.*” E acaba pagando o ISS, com medo da represália, de perder a

parceria da Prefeitura, de perder o título de Utilidade Pública da Prefeitura... Só que hoje nós já estamos maduros o bastante para começar a pleitear isso: “*olha, esse direito é constitucional, então parem com esse desrespeito porque a Constituição tem que ser respeitada.*” Então acho que já estamos na hora do segundo momento do Terceiro Setor. O primeiro momento dele, na minha opinião, já passou (A5).

As especificidades do Terceiro Setor, também presentes nas entrevistas dos gestores das ONGs participantes do PDG.org, tratadas de maneira mais distante ou conceitual até então, ganharam por eles o tom da contradição e do conflito que sentem na pele e enfrentam no dia-a-dia ao cumprirem seus papéis. Um dos entrevistados destacou a motivação e a dedicação de quem trabalha no Terceiro Setor, com os benefícios disso para o indivíduo e a organização, mas também ligadas aos efeitos perversos no vínculo com a família e no equilíbrio pessoal.

O trabalho é muito bacana, muito motivador, mas tem hora que você é cobrado pela família, pelos próprios planos que você traçou, tem hora que você questiona sua própria trajetória. E tem uma coisa, por exemplo, o apego com o trabalho chega a ser pouco saudável (A13).

Outro ponto ressaltado foi a dicotomia entre o perfil gerencial e o perfil da formação original do gestor, muitas vezes tratada como resistência, se vista de maneira superficial, como ilustrado no depoimento abaixo.

Hoje nós estamos tão atarefados nas atividades meio que às vezes a gente se sente um pouco sobrecarregado. Aquilo que parece que não seria típico do Terceiro Setor. A nossa origem, o nosso DNA é muito militante, é rua, é ponta, fim... quando entram no meio reuniões, planos... (A15).

4.2.2 Busca por parceiros e formação da primeira turma

“Se você quer: Potencializar retorno do investimento social, assegurar gestão competente para ONGs que você patrocina e elevar percepção do público em relação à sua empresa” (B8), então “maximize o retorno do investimento social de sua empresa assegurando a gestão das suas instituições parceiras” (B8). Essa foi a mensagem principal endereçada a possíveis patrocinadores no material de divulgação do PDG.org.

O primeiro financiador foi a Fundação AVINA, conforme citado anteriormente na Subseção 4.2.1 (p. 74), que, além de ter contribuído efetivamente nas reuniões

de concepção, realizou o aporte financeiro e solicitou como contrapartida a indicação de cinco organizações com as quais possuía vínculo permanente para participar do Programa. O segundo financiador chegou pelo contato pessoal e profissional de Marcus Regueira. O Instituto Unibanco²⁵ interessou-se também em financiar a primeira turma, mas indicou duas organizações e liberou as outras para que o IHR selecionasse as organizações. Sendo assim, além dos três financiadores citados (Instituto Hartmann Regueira, Fundação AVINA e Instituto Unibanco), houve a participação do Itaú Social²⁶, do Instituto C&A²⁷ e da Lara Comunicação²⁸, que patrocinaram a matrícula de três organizações participantes.

O material institucional de divulgação do Programa continha depoimentos dos gestores principais das organizações patrocinadoras – Francisco Assis Azevedo, representante da Fundação AVINA, e Tomas Tomislav Zinner, presidente do Conselho do Instituto Unibanco. Francisco Azevedo justificou o apoio da Fundação AVINA pelo caráter inovador do PDG.org em unir teoria e prática na formação de gestores. Tomas Zinner, por sua vez, ressaltou a importância da profissionalização em gestão de projetos, da prestação de contas e da análise de impactos sociais e econômicos em uma atividade de parceria entre Segundo e Terceiro Setores. Essa visão corresponde ao que foi revelado por Marcos Regueira, diretor do IHR: "[...] o tom da venda foi: Você está satisfeito com as ONGs que você patrocina? Ninguém está satisfeito. Todo mundo está satisfeito com o que elas fazem, mas ninguém está satisfeito com o fato de que pode ser muito melhor do que é (A7)." No folheto de divulgação, a diretora do IHR, Cecília Regueira, justifica a competência da organização para coordenar a empreitada por sua excelência em gestão e governança, além do fato de configurar-se como uma "conversa de ONG para ONG" (B8).

As condições e critérios para participação das ONGs também foram definidas nesta etapa de concepção. Estas condições, que se basearam no acordo de

²⁵ Criado em 1982 para promover as ações e os investimentos sociais do Unibanco, que atualmente integra o conglomerado Itaú Unibanco.

²⁶ Criada em 2000 especificamente para estruturar e implementar os investimentos sociais do Banco Itaú, tendo como foco programas de melhoria das políticas públicas de educação e avaliação sistematizada de projetos sociais

²⁷ Organização sem fins lucrativos de interesse público, fundada em 1991, para institucionalizar a política de investimento social da C&A no Brasil, oferece apoio técnico e financeiro a programas e projetos desenvolvidos por instituições da sociedade civil também dedicadas à educação de crianças e adolescentes.

²⁸ Agência de Comunicação e Pesquisa, com sede em Belo Horizonte, MG.

compromisso firmado com os participantes no primeiro módulo do PDG.org (com base em A1 e B1), são:

- a) os participantes deveriam ser vinculados a uma ONG;
- b) a ONG deveria ter no mínimo três anos de existência, possuir uma equipe fixa mínima de gestão, além de estar devidamente regularizada do ponto de vista fiscal e jurídico;
- c) cada organização deveria indicar três representantes, e pelo menos um dos gestores e/ou líderes da ONG deveria participar de todo o processo;
- d) outros membros da ONG deveriam participar de módulos de ensino referentes à sua área de atuação;
- e) a indicação dos membros a participar deveria seguir os critérios: grau de liderança, conhecimento da organização, comprometimento com a causa da organização, capacidade de disseminar conhecimento, conhecimento e responsabilidade na área de estudo do módulo, interesse em participar, disponibilidade.

4.2.3 Corpo docente e material didático

A base da concepção do PDG.org seguiu dois construtos teóricos fundamentais na composição de sua estruturação: sobre gestão de organizações não lucrativas, de Peter Drucker, e sobre a organização que aprende, de Nonaka e Takeuchi, este último já citado anteriormente. Peter Drucker foi o autor principal, utilizado como base do *coaching* social e como apoio para a formatação da sequência de autoavaliação que cada organização realizou durante a participação no Programa. A coordenadora do Programa explicou que a escolha desse autor justificou-se porque ele dispôs sua teoria em formato de autoanálise e, sendo assim, “aquilo exercitado de fato pela organização não tem como não mexer com a estrutura da organização, com o *modus operandi* da organização” (A1).

Depois de definidos os temas dos módulos de ensino e seus objetivos, o grupo que estava envolvido na concepção iniciou a construção do conteúdo básico, que seria apresentado como referência para os autores convidados a escreverem os módulos. Da mesma forma que a estrutura do programa, o grupo interno do IHR

apresentava uma proposta a um grupo maior ou a profissionais de cada área, que validavam e sugeriam, e assim construiu-se o conteúdo específico dos módulos, às vezes em mais de uma rodada.

Os autores dos livros referentes aos temas que compuseram os módulos de ensino foram convidados por suas *expertises*, capacidades de produção teórica e/ou experiências didáticas em cada área. A base teórica desse material didático seguiu linhas e autores diversos, já que foi composta essencialmente pelo repertório pessoal de cada profissional convidado para redigir. Os autores fundamentaram-se em suas experiências práticas com organizações de Terceiro Setor, na publicação anterior de livros e artigos sobre os temas, ou ainda na experiência em sala de aula e cursos de curta duração.

A partir de uma orientação prévia da coordenação do PDG.org, especialmente em relação à interatividade e praticidade das ferramentas e atividades a serem inseridas, os autores desenvolveram o material, que foi depois revisado por uma comissão editorial composta pela equipe interna do IHR. O fato de ser uma organização de Terceiro Setor favoreceu a capacidade crítica do IHR na revisão, conforme relatado pela coordenadora do Programa ao dizer, em relação ao resultado cobrado pela comissão editorial aos autores, que “a gente é ONG, a gente sabe o que nos cansa, o que a gente gostaria de saber. A gente sempre pensou assim: o que eu gostaria de fazer. Se eu estivesse sentado na sala de aula, o que eu gostaria de receber?” (A1).

As principais dificuldades apontadas pelos entrevistados na descoberta do formato e da linguagem adequados aos livros foram a formalidade excessiva da redação acadêmica, a falta de literatura de suporte em algumas áreas, o desconhecimento do perfil dos participantes, além da possível heterogeneidade do público leitor. A quebra da formalidade acadêmica foi necessária para ser traduzida em uma linguagem que fosse mais acessível didaticamente para um público heterogêneo. Além disso, o formato muito concentrado em interatividade e a necessidade de ferramentas de uso prático e rotineiro não eram habituais entre alguns autores. Ou ainda, de acordo com um dos autores com experiência acadêmica, “a minha tradição toda é de um conhecimento europeu, que é mais reflexivo, e o PDG é mais americano, mais ferramental (A12)”.

Quando os módulos foram iniciados, em setembro de 2007, apenas três livros estavam prontos. Os outros foram produzidos durante o curso, o que, por um lado,

facilitou a elaboração pelo retorno dado pelos participantes a cada módulo, mas, por outro lado, limitou consideravelmente o tempo de elaboração. Um dos primeiros livros produzidos, referente ao módulo de Gestão de Pessoas, depois de duas reestruturações e revisões, foi utilizado como referência para os outros. Ele possui uma lógica que passa por três etapas didáticas fundamentais na apresentação do conteúdo: problematizar, dissertar e então avaliar e testar o conhecimento apreendido. A conclusão do processo de elaboração foi descrito da seguinte forma por um de seus autores:

[...] E daí eu saquei qual que era, saquei que o objetivo não era ensinar o conteúdo, era ensinar a gerir pessoas. O conhecimento deixou de ser um conhecimento da teoria para transformação daquele conhecimento teórico em procedimentos práticos de *drops* em cada um dos capítulos. Esse foi o grande aprendizado que eu tive com o programa (A10).

Mesmo com essas dificuldades, nota-se que houve uma dedicação especial dos autores a enfrentá-las, pelo comprometimento que tinham com o propósito do PDG.org, representado no relato de uma delas: “Foi um esforço, assim... Várias vezes eu achei que não ia dar conta, eu pensei comigo e falei: ai, gente, acho que está na hora da gente fazer algo em relação à capacitação do Terceiro Setor se a gente quiser que ele vá para frente” (A5).

Em resumo, o processo de concepção do PDG.org foi marcado pela ampliação do grupo que gerou a ideia original, pela formatação final do escopo do Programa, fundamentada em dois construtos principais – a gestão estratégica de Peter Drucker e o aprendizado das organizações, de Nonaka e Takeuchi, pela captação de investidores, pela seleção do corpo docente e elaboração diversificada do material didático. A partir dessa etapa, o PDG.org começou a ser efetivamente executado, o que será objeto de investigação da próxima seção.

4.3 A execução do PDG.org

Concentrada a atenção no terceiro objetivo específico desta pesquisa, a descrição e análise apresentadas nesta seção buscaram compreender como se deu a execução do PDG.org e os processos que a constituíram. Para isso, descreveu-se como aconteceram os módulos de ensino, o *coaching* social e a formação da rede de aprendizagem.

4.3.1 Os módulos de ensino

Os participantes da primeira turma do PDG.org não escolheram fazer parte do Programa. As organizações participantes foram indicadas pelos financiadores do Programa, que por sua vez eram também parceiros das ONGs indicadas. Os representantes dessas organizações, em alguns casos, sentiram-se intimados a participar. Sugestionada pela reputação não muito positiva dos cursos de capacitação para gestores do Terceiro Setor, advinda de experiência própria, a maior parte dos integrantes das organizações participantes chegou desconfiada e com pouco envolvimento. Essa situação peculiar, ou “pecado original”, de acordo com um dos *coachs*, marcou o início dos módulos de ensino, já que os participantes “entraram meio tangidos, não entraram por escolha” (A8). A expectativa era por “mais um auditório, mais um cuspe e giz...” (A16). O relato dos participantes expressa de forma singular a situação que eles viveram:

Foi assim: sexta-feira a gente ia sair para uma reunião do planejamento, *(alguém falou)* tem que indicar três pessoas para um programa de desenvolvimento em gestão do IHR. Como a gente já tinha participado de cursos de gestão de Terceiro Setor e não tinha aprendido nada, tinha saído de lá do mesmo jeito, falamos: ai, meu Deus, mais uma roubada, como é que o Luiz arruma isso para gente... A gente estava com problema de gestão, estava na época da crise, mas quando o convite chegou a gente aceitou muito em função dessa parceria que tinha com o Instituto (Hartmann Regueira), sabe? (A13).

A dúvida dos integrantes das organizações convidadas dividia-se entre o desejo prático de recusar o convite, em razão de experiências anteriores, e a

obrigação política em atender à indicação de um parceiro ou financiador, como se vê no depoimento:

Será que nós vamos participar de mais essa? De um tempo para cá a gente vinha escolhendo do que participar em relação a essas questões, porque alguns cursos caíram numa mesmice tão impressionante, focados apenas no processo da lei, e em questões que não é preciso estar repetindo sempre. Mas também tinha o outro lado, um parceiro importante nosso estava nos convidando e nos propiciando a participar. E o Instituto Unibanco era também patrocinador do PDG, então ficava difícil dar um 'não' (A15).

Oportuno destacar essa manifesta avaliação negativa dos cursos relacionados à gestão, oferecidos às organizações de Terceiro Setor, pela inconsistência na forma, conteúdo ou aplicabilidade prática em questões fundamentais que afetam o dia-a-dia dos gestores. Essa má reputação não ficou registrada apenas nas entrevistas dos gestores das organizações participantes, mas também de alguns professores e *coachs*, como revela um deles, ao afirmar que os gestores de ONGs “têm experiências de programas de formação muito 'furados', inclusive da própria AVINA (uma das patrocinadoras do PDG.org), que são até ridicularizados por eles” (A11).

A forma com que o primeiro módulo aconteceu foi determinante para quebrar a expectativa ruim dos participantes. A recepção cuidadosa por parte da equipe do IHR, a dinâmica do encontro e o esclarecimento sobre o programa e sobre os módulos seguintes, antes desconhecidos, minimizaram e alteraram o caráter negativo da expectativa. Fez parte do primeiro encontro, além do esclarecimento detalhado e discutido sobre a programação dos módulos, um momento de acordos sobre papéis e responsabilidades de cada um: equipe de organização e coordenação, professores, *coachs* e participantes.

Na verdade no primeiro encontro eles foram muito felizes, fizeram um jogo de negócios e uma atividade ao ar livre que em geral no Terceiro Setor não se faz, é muito da iniciativa privada, aquilo de montagem de trabalho em equipe, aquilo foi muito estimulante, achei que o primeiro encontro deu um bom tom para o restante do trabalho (A15).

Ao primeiro módulo, denominado “Fundamentos e Compromissos”, seguiram-se os módulos “Gestão Financeira”, “Alianças, Redes e Parcerias”, “Planejamento, Monitoramento e Avaliação”, “Gestão de Pessoas” e “Governança e Gestão”, em seis encontros, de 21 de setembro de 2007 a 28 de junho de 2008. Os módulos

eram realizados em finais de semana de imersão, em local afastado do centro de Belo Horizonte. Alguns entrevistados destacaram a importância do “ambiente caloroso e acolhimento” (A6) criado pela equipe de coordenação para os módulos.

Para acompanhar o interesse e o envolvimento dos participantes, a equipe do IHR instaurou uma prática de avaliação periódica e observação minuciosa. Cada módulo foi avaliado ao final pelos participantes. Como itens de avaliação, constavam a infraestrutura, a estrutura do evento (conforto e instalações, iluminação da sala, equipamentos, alimentação, hospedagem e atendimento), o desempenho de palestrantes e facilitadores (domínio do conteúdo, clareza na exposição, interação com participantes, administração do tempo e recursos didáticos), a aplicabilidade e a adequação dos conteúdos abordados, e ainda comentários e sugestões (B5). A equipe do IHR realizava, então, posteriormente a cada módulo, uma reunião de avaliação, que continha também a análise das avaliações dos participantes. Os relatórios internos dessas avaliações registravam a programação, o controle de presença por organização, um parecer da equipe interna do IHR (logística, recepção e acolhimento, acomodação / hospedagem / alimentação, facilitadores e estratégias didáticas utilizadas e lazer), a identificação de uma palavra que descrevesse o que havia sido destaque, a avaliação, o *status* de resolução dos problemas do módulo anterior e observações (B5).

Com base nessa prática de rotina avaliativa, a coordenação detectou, logo nos primeiros módulos, que o programa não seria adequado a uma das organizações participantes, uma cooperativa de catadores de material reciclável. Ela não conseguia adaptar-se para garantir presença suficiente nos módulos, o que depois foi reforçado também pela baixa adesão ao acompanhamento do *coaching* social. Como relata a coordenadora do Programa, “pela terceira vez eu fui pessoalmente (à sede da organização) e conversamos: olha, eu acho que esse não é o momento de vocês, eles estavam atribuladíssimos, e concordaram” (A1). Com a saída dessa organização, firmou-se a equipe de participantes em dez organizações:

Organização	Origem
Ação Comunitária do Brasil – ACB	Rio de Janeiro , RJ
Cooperativa 100 Dimensão	Riacho Fundo, DF
Circo de Todo Mundo	Belo Horizonte, MG
Escola de Gente	Rio de Janeiro, RJ
Fundação Pró-Cerrado – FPC	Goiânia, GO
Grupo de Instituições Solidárias	Belo Horizonte, MG
Instituto Agora	São Paulo, SP
Oficina de Imagens Comunicação e Educação	Belo Horizonte, MG
Rede Cidadã	Belo Horizonte, MG
Riovoluntário	Rio de Janeiro, RJ

Quadro 11: Organizações participantes do PDG.org

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos documentos do PDG.org.

Além da recepção minuciosamente organizada do módulo inaugural, para alguns dos entrevistados os primeiros momentos do Programa foram marcados pela demonstração de zelo por parte da equipe organizadora, bem como pela imediata identificação e troca entre os participantes. Estabeleceu-se um cuidadoso controle em relação à manutenção do envolvimento dos participantes durante os módulos e nos períodos entre os módulos. O observado zelo, configurado na tentativa de controle rigoroso, foi objeto de atenção dos participantes e também dos professores dos módulos, demonstrado na fala de um deles, ao relatar que:

[...] havia todo um controle do que a organização tinha que fazer. O controle é bem de planejamento estratégico: até data tal tem que ter feito isso, até data tal tem que ter feito aquilo. E isso é diferente do ritmo de uma ONG que não tem essa dinâmica. Eu percebia que algumas ONGs não davam bola para isso. *Nós estamos fazendo isso aqui mas isso aqui não é nossa praia.* Então é uma cobrança meio esquisita, porque você não tem o poder de impor, o poder de dar bomba, ou outra proposta, e ao mesmo tempo eles é que têm que querer (A10).

A rigidez com horário e normas e o controle do comportamento apareceram também de forma pontual como um incômodo. Segundo uma das participantes, “era característica do Hartmann (*IHR*) essa disciplina, rigidez com horário, era bem assim: não sai da sala, tem que acordar cedo, tem que vir para cá depois, às vezes incomodava, sabe? A gente se sentia vigiado, monitorado o tempo todo” (A13). A informalidade e as oportunidades de conversas mais soltas eram esperadas,

segundo a mesma participante, como tempo livre na extensa programação do final de semana, como retratado no depoimento:

Algumas reuniões presenciais eram muito boas, outras nem tanto, mas eram exaustivas. A gente chegava 9 horas da manhã e ficava até 6, 7 horas da noite com palestra. Aí a gente queria conversar e tomar cerveja. O pessoal da organização não gostava, chamava atenção. Mas o povo não ligou muito não. Depois a gente conversou, a coordenação aceitou. Era sexta-feira, sabe? A gente ficava até uma, duas horas da manhã tomando cerveja e conversando (A13).

A imediata identificação entre os participantes e a vontade ou tendência natural pela interação facilitou o envolvimento destes com o Programa e enriqueceu os debates dentro e fora das instâncias formais. O risco de a diversidade de perfil entre as organizações participantes tornar-se um dificultador do ritmo das aulas foi de longe superado pelas possibilidades de interação e troca entre seus representantes. De acordo com um dos diretores do IHR:

Num ambiente *offsite*, que você não tem nada para fazer por dois dias, está concentrado naquele assunto, a interação que teve entre a ONG com 60, 70 milhões de orçamento por ano até a ONG de menos de um milhão de orçamento por ano é algo que é realmente fantástico (A7).

Ou, nas palavras de uma participante: “você juntou um monte de *ongueiro* ali, já estava todo mundo se identificando. Na primeira atividade parecia que todo mundo já se conhecia há muito tempo” (A13). O ambiente preparado para os módulos facilitou essa interação, não só entre os participantes mas também destes com a equipe de coordenação, os professores e os palestrantes. Um dos participantes demonstrou essa percepção, ao afirmar que:

[...] não só no oficial como no paralelo, no almoço, com o Marcus (Regueira-diretor do IHR), com o Bruno (Rocha – *coach* do PDG.org), com o Antônio (Pimentel – *coach* do PDG.org), quando eles nos falavam: – estamos tentando patrocínio de tal lugar, tal edital está aberto – a gente falava: – puxa, eles estão na mesma briga, somos organizações do mesmo jeito (A16).

Assim, com toda essa integração “aconteceram coisas embrionárias, como organizações que viraram parceiras. É o que se busca acontecer em uma rede mais consolidada e com mais prazo, mas mesmo sendo pontual, tênue, o PDG já proporcionou isso” (A8).

A interação e a troca entre os participantes tornaram-se não só uma oportunidade mas também um valor forte durante a realização dos módulos. Além das discussões geradas pelos conteúdos dos módulos, os participantes começaram a desejar um tempo maior entre eles para discutir as experiências da rotina de suas organizações. Existia em todos os módulos um momento dentro da programação oficial em que as organizações expunham seu aprendizado com o PDG.org, até aquele instante. Era o momento do “relato” e, segundo a coordenação, de “trazer à tona a competência. Não para contar a dificuldade, mas para contar o que tinham feito. A autoestima era trabalhada ao fazer essas coisas” (A1). A importância desse momento foi ressaltada por uma das participantes, ao contar que:

[...] instituições que a gente achava assim... essa instituição é uma fortaleza. Aí quando chegava na hora dos relatos, na hora de se apresentar... pôxa, mas é a mesma coisa que a minha, e a gente percebia que mesmo as mais estruturadas, que tinham o seu representante máximo lá, o presidente, deparávamos com situações iguaizinhas às nossas. A gente está lutando por pessoal, está brigando por comunicação, por um financeiro mais atuante, por uma linha de pensamento mais unificado, isso tudo é igual (A16).

Uma das integrantes da equipe do IHR identificou que a demanda por espaço de troca de experiências soava quase como demanda pela inclusão de um novo módulo, com esse conteúdo especial, que poderia ser:

[...] como o PDG está mexendo com cada um de nós e o que eu estou fazendo de novo. Como nós, com isso, podemos estar juntos, compartilhando ou sendo parceiros. É uma coisa característica desse grupo. Eles sempre queriam um tempo maior para eles, mas tinham que cumprir um cronograma (A9).

A carência por maior tempo para momentos reflexivos na programação dos módulos foi também significativa para um dos professores. Ao referir-se ao possível peso excessivo em aplicações práticas e instrumentais na sala de aula, observou-se um questionamento sobre o modelo didático adotado:

Como iríamos fazer uma prática na sala de aula se a sala de aula é um espaço reflexivo? O bom é unir a teoria à prática, mas na sala de aula a gente pode fazer exercício, e exercício não é prática. A gente não pode desconsiderar a parte reflexiva, precisa parar um pouco a prática e chamar para abstrair. Porque não há uma ligação imediata da prática com a teoria. Não é imediato. Muitas vezes vem de uma vivência que você vai ver lá na frente, opa, é isso. E se você não teve um bom contato teórico você não tem condições de lançar mão da metodologia quando você precisa (A12).

Os registros dos relatórios de avaliação, baseados nos formulários preenchidos em todos os módulos, demonstraram que os participantes ficaram satisfeitos, e por vezes surpresos com a qualidade considerada acima do comum em programas semelhantes. Essa percepção foi confirmada em parte nas entrevistas, como se percebe na afirmação de um dos participantes:

Eles (a equipe do IHR e do Programa) estavam muito preparados para aquilo que estavam dispostos a fazer. Eles conseguiram quebrar a formalidade sem deixar cair no 'besteiro'. O conteúdo era importante. Era muito mais importante o que estava sendo discutido do que a forma com que era apresentado (A16).

As críticas e insatisfações pontuais que surgiram nos depoimentos manifestaram-se na pouca relação direta de aplicação do assunto à rotina no Terceiro Setor, na inexperiência ou falta de vivência do professor ou palestrante em organizações de Terceiro Setor, ou ainda nos extremos opostos dos pontos de vista puramente teóricos ou puramente ferramentais na abordagem do conteúdo.

A escolha do PDG.org em trabalhar o modelo didático baseado em construção de ferramentas para a gestão determinou também as escolhas pelos autores do material didático e palestrantes. O modelo ferramental, tão criterioso na fase de elaboração do material didático, não foi citado nos relatos dos entrevistados como facilitador do aprendizado, e, pelo contrário, apareceu nos depoimentos dos participantes como questão de possível discordância. Mais que habilidade em elaborar e compartilhar ferramentas, esperava-se que os professores tivessem a vivência das ferramentas aplicadas em organizações de Terceiro Setor. Como revela uma das participantes, ao mencionar o incômodo pela eventual falta de habilidade observada em alguns professores e palestrantes, em relação à realidade do Terceiro Setor, "a discussão não chegava ao ponto e dava vontade de falar: meu filho, então vem aqui gerir um projeto em que você não pode incluir a conta de luz, em que você trabalha com adolescente e não sabe como vai ser a reação deles" (A13).

Quanto às relações de parceria, principalmente com o financiador, surgiram nas entrevistas alguns incômodos declarados quanto à abordagem adotada, como demonstra uma das participantes:

Poucas vezes a gente fazia uma discussão que conseguisse chegar num nível de honestidade assim: Será que o cara que financia minha organização quer ser meu parceiro tanto quanto eu quero ser parceiro

dele? Diziam: a gente tem que sentar de igual para igual com o financiador, tem que dialogar, a gente não pode achar que a gente é menos. Eu tentava entender isso, mas a minha questão não é complexo de inferioridade. Eu não sento com o financiador achando que ele é melhor que eu nem que eu sou melhor que ele, mas a minha questão é – o cofre está na mão dele. (A13)

O conteúdo e as discussões foram citados como questões marcantes da execução dos módulos do PDG.org, mesmo quando aconteciam pela discordância do ponto de vista apresentado pelo Programa, pelo material didático, pelo professor ou pelo palestrante.

4.3.2 O coaching social

Conforme previsto pela equipe que criou e formatou o PDG.org, o *coaching* social foi um dos pontos fortes do Programa, não só pelo caráter diferencial, se comparado aos programas de formação em gestão, mas também por ter sido construído enquanto acontecia, e pelos efeitos que provocou nas organizações. As visitas dos *coachs* às organizações foram realizadas de outubro de 2007 a agosto de 2008. Foram realizadas dez visitas a cada organização, com quatro horas de duração cada uma. O custo das visitas, representado pelas despesas de transporte, hospedagem e alimentação para o *coach*, foi uma surpresa não muito agradável para as organizações que não eram sediadas em Belo Horizonte, base de moradia dos *coachs*. Essas despesas não estavam consideradas no valor financiado. Sendo assim, as organizações que não eram de Minas Gerais, sem previsão orçamentária para essa despesa inesperada, tiveram que descobrir alternativas para custeá-la. Para o planejamento, a agenda e a logística considerou-se a falta eventual de orçamento das organizações participantes, e algumas vezes elas próprias ajudaram-se para garantir que as visitas fossem realizadas, uma custeando as despesas da outra.

Para os profissionais escolhidos para fazer a monitoria de campo nas organizações, o processo de execução misturou-se à formação para atuarem como *coachs*. O PDG.org não tinha definido previamente como seria o processo de *coaching*, sendo assim não havia um modelo a seguir e nem houve preparação ou

formação específica para os profissionais. Por um lado, essa situação causou insegurança e conflitos para os *coachs*, mas, por outro lado, foi motivador enquanto processo de construção compartilhada. De acordo com um dos *coachs*, “a gente não sabia, a gente foi fazendo e combinando para ter um jeito comum de conduzir, eu mesmo nunca tinha ouvido falar essa palavra ‘coach’, a gente foi buscando” (A8).

Cada um preparava e criava um instrumento, um quadro, uma planilha, um exercício e daí quando a gente voltava, na semana seguinte, a gente analisava essas ferramentas e selecionava aquelas que fariam parte da caixa de ferramentas do *coach*. A gente levava aquelas e ia também com algumas cartas na manga. Mas na hora de chegar à prática, isso impactava, porque o *coach* não é especialista em comunicação, por exemplo (A9).

Enfrentando essas dificuldades no trabalho de campo, construindo internamente o que seria o *coaching*, o grupo entendeu que seria preciso formalizar e sistematizar o processo. Foi então contratado outro consultor, com a função de transformar o processo de *coaching* em um manual, com ferramentas específicas. Como reforçou a coordenadora do programa, “é essa ‘manualização’ que nos permitirá a capacitação de *coachs* para próximas turmas. Tem a questão das (diferenças entre elas) organizações e tem a questão da construção interna desse modelo, que é inclusive novo” (A1). O consultor responsável por esse trabalho explicou o processo:

O objetivo do trabalho do *coach* é criar condições para que a organização atinja os seus objetivos. Então padronizamos tudo. Nós procuramos o que tinha em comum e pensamos em conjunto. Simultaneamente, fomos montando os objetivos do *coach*. Chegamos à conclusão de que era preciso não só colocar os procedimentos operacionais exigidos, mas também os objetivos, e algo que eles não tinham, que eram ferramentas para utilizar nas visitas. Fizemos uma caixa de ferramentas. (A3)

Os *coachs* consideraram que os impactos positivos do processo estiveram relacionados ao objetivo central da proposta, ou seja, inserir uma visão mais estratégica à gestão das organizações. Como explicou um dos *coachs*:

[...] a principal coisa, eu não vou nem falar de planejamento estratégico, mas vou dizer assim de um pensamento estratégico, foi fazer uma reflexão mais estratégica sobre a situação da organização. E avançar no melhor enquadramento de seus projetos, de seu futuro (A8).

O processo “trouxe uma visão mais estratégica, mais de pensar os caminhos da organização. Mesmo as que já tinham passado por consultoria nunca tinham ido tão longe” (A11). Além da visão estratégica, o *coaching* proporcionou oportunidades de interação dentro das organizações entre pessoas e áreas, já que as visitas programadas deveriam ser recebidas por um grupo gestor, e geraram uma rotina para a gestão em grupo.

Para os participantes, dividir a “intimidade” com um profissional externo, com confiança, foi transformador: “você abre sua casa, seu caixa, sua forma de gestão, é tipo terapia. Para funcionar, a gente tinha que ser honesto e falar das coisas que a gente não dava conta” (A13). A dinâmica funcionou e o processo de aprendizagem foi alimentado, já que

[...] (o *coach*) vinha com muita clareza, definitivamente para facilitar nosso processo. Às vezes a gente estava tão preocupado com algo que a gente julga que é tremendamente importante, que deixa de ver o óbvio. E ele (o *coach*) trazia essa realidade” (A16).

O papel de desenvolver a visão estratégica e de desdobrar o conhecimento dos módulos na rotina foi cumprido e confirmado pelos participantes, como se vê em um dos depoimentos:

Tudo o que esquecíamos, ele (o *coach*) puxava, fazia a ligação das coisas do dia-a-dia. Porque a gente não tinha a preocupação de costurar nada, a gente só trazia, e ele ia ligando tudo, ligando o módulo financeiro com o que a gente estava fazendo aqui. Como é que o financeiro vai jogar aqui na comunicação, por que a comunicação está tão truncada? Ele chamou para pequenas coisas, para colocar a missão na parede, para todo mundo ver, numa linguagem que todo mundo entenda que aquilo ali é a razão de ser da nossa instituição. Também a questão da visão, onde estaremos daqui a cinco anos. Isso foi um exercício que mexeu com todo mundo. Legal, isso criou história (A16).

4.3.3 A rede de aprendizagem

Na época da coleta de dados desta pesquisa, a rede de aprendizagem estava em processo de formação, portanto o que se pôde descrever foi a expectativa e as primeiras impressões dos participantes. A proposta da rede de aprendizagem era a formação de um grupo, com o seguinte objetivo:

Proporcionar a prática de troca de experiências gerenciais entre as organizações e, ao mesmo tempo, criar novas possibilidades de aprofundamento da aprendizagem e atualização sobre um conteúdo tão amplo quanto a gestão de organizações de Terceiro Setor (B11).

O grupo deveria ser fomentado por um espaço virtual compartilhado, hospedado no *site* do IHR, e alimentado por reuniões presenciais semestrais. As reuniões foram realizadas em dezembro de 2008 e junho de 2009, mas, ao final do período de coleta de dados, em setembro de 2009, a plataforma virtual ainda não havia sido publicada.

Sendo assim, os participantes do PDG.org, e, portanto, os precursores da rede em formação, ainda não compreendiam o que era a rede e seu propósito: “eu tenho dificuldade de dizer o que é, eu ainda não sei” (A16). Analisado de outra forma: “o IHR tem enviado para todo mundo por *email* informações sobre editais, mas isso não virou regra para o grupo, eu não consegui ainda enxergar a objetividade disso. Acho que o Instituto ainda não conseguiu construir o que ele tinha idealizado” (A16). Como não havia ainda uma proposta prática e nenhuma ação concreta, a ideia do grupo ainda se dividia entre experiências prévias em outras redes e a expectativa do que poderia ser. Uma das participantes considerava boa a proposta de dar continuidade ao PDG.org, mas acreditava mais na força dos encontros pessoais do que no grupo virtual, ao citar que, “quando você tá lá junto, no grupo, no meio do processo, aquilo está superquente, quando você volta para o seu dia-a-dia aquilo esmorece” (A13).

Em síntese, a execução do PDG.org pode ser retratada pela maneira com que as organizações foram indicadas e, portanto, como os gestores chegaram para participar do Programa, como foram recebidos, a rápida e fecunda interação entre eles, o controle e as discussões sobre os conteúdos dos módulos, as experiências vividas no processo de *coaching* social e a expectativa sobre a formação da rede de aprendizagem. No caminho de completar dois anos desde o início dos módulos, a próxima seção versará sobre os possíveis resultados de curto prazo percebidos pelos diferentes atores nas organizações que participaram da primeira turma do PDG.org.

4.4 Os resultados de curto prazo

Esta seção pretendeu explorar o quarto objetivo da pesquisa: identificar e analisar os resultados de curto prazo para as organizações que participaram do PDG.org. No momento do início da coleta dos dados, em fevereiro de 2009, os módulos haviam encerrado há menos de 6 meses, e a rede de aprendizagem ainda estava em formação. Tendo em vista a extensão, a complexidade e a natureza do Programa, o tempo decorrido só possibilitaria averiguar os eventuais primeiros impactos ocorridos nas organizações, considerados, portanto, como resultados de curto prazo.

Além dos depoimentos dos entrevistados, foram analisados os dados coletados em alguns documentos do PDG.org, em especial os que registraram a autoavaliação feita pelas organizações e os relatórios de impacto gerados pelo IHR. Esses registros compuseram um documento denominado pelo IHR de Gestão do Conhecimento (B10), elaborado com a finalidade de ser entregue a um dos financiadores do Programa, a Fundação AVINA. Apresentam-se, em primeiro lugar, as dificuldades e oportunidades apontadas pelos entrevistados como resultado da reflexão sobre os processos vividos no PDG.org. Em seguida, descreve-se o que foi considerado como resultado de curto prazo na opinião dos gestores das organizações participantes e dos outros atores entrevistados para esta pesquisa, em paralelo aos resultados dos relatórios de impacto, com base nas metas do Programa.

4.4.1 *Dificuldades e oportunidades percebidas*

4.4.1.1 Dificuldades percebidas

As principais dificuldades percebidas no PDG.org traduziram-se na diferença entre a complexidade, a natureza, a ousadia da proposta e o que foi possível efetivar-se entre o ideal e o possível, entre o sonho e a realidade construída ou

percebida. Da mesma forma que consumiu anos e o trabalho dedicado de muitos profissionais para ser formatado, o Programa proposto demandava uma imersão intensa e profunda de seus participantes. Esperava-se que as organizações mergulhassem corajosamente para dentro de si próprias, para seus próprios processos, e que estes ainda fossem repensados e revolucionados, ao mesmo tempo em que deveriam continuar com suas rotinas atribuladas e repletas de situações novas e inesperadas. Nem sempre isso foi possível para os participantes, e para alguns entrevistados havia a dúvida: um escopo assim complexo não seria muito específico, para “um tipo de organização, que na verdade eu não sei se existe no Brasil” (A3).

A complexidade foi mencionada como dificuldade em relação ao arcabouço teórico, configurado para um “curso de gestão avançada”, premissa questionada pela argumentação de que “em primeiro lugar, algumas organizações não precisam de gestão avançada para viver. E em segundo lugar, algumas não têm o nível intermediário para entrar no avançado” (A3). O escopo complexo do Programa foi também citado como uma dificuldade em referência à integração entre suas diferentes etapas, já que:

[...] os módulos ficaram meio desencontrados, ou sem congruência com o *coaching*. As aulas seguiam o esquema individual. Os módulos foram mais bê-á-bá, serviram mais para as organizações mais frágeis. Já o *coaching* serviu para as mais desenvolvidas (B11).

O modelo didático dos módulos de ensino não cumpriu o objetivo inovador da concepção do Programa, na opinião de um dos professores:

A proposta por si é inovadora. A execução dela talvez tenha ficado um pouco no meio do caminho. Não chegou a ser totalmente inovadora, mas também não foi rigorosamente convencional. Alguns elementos de inovação estavam presentes e foram reconhecidos pelos alunos. Mas o formato, no momento didático mesmo, na hora de participação com eles, talvez por expectativa do próprio público, acabou caindo no convencional. Eu acho que ele não foi tudo o que ele poderia ter sido em termos de inovação didática (A4).

Aliada a essa dificuldade percebida, a proposição de ser um programa de formação para organizações, e não para pessoas, apresentou-se como uma limitação prática aos módulos de ensino já que, neles:

[...] você está formando pessoas, mas o que você quer é formar organizações. Do ponto de vista prático, isso é um problema, porque aquela formação tem que ser uma competência da organização, mas nem sempre a pessoa da organização que participava dos módulos era a mesma (A10).

Alguns participantes mencionaram que a opção conceitual e teórica adotada, numa proposta de aproximação da gestão empresarial e social, configurou-se também como um dificultador. Em primeiro lugar, ao focar a discussão sobre o fortalecimento das organizações de Terceiro Setor na necessidade de aprimoramento da gestão, o conteúdo e as discussões foram canalizados para questões práticas internas. Em alguns momentos esse foco contrariou a expectativa dos participantes, já que “nas avaliações as organizações pediram que tivesse mais espaço para a discussão do papel do Terceiro Setor, e o curso não propunha isso” (A9). Da mesma forma, dedicou-se mais tempo à formulação e aplicação de ferramentas e menos ao debate conceitual e às polêmicas, o que incomodou e desestimulou eventualmente alguns participantes.

O enfoque percebido como predominantemente “empresarial” na abordagem dos conteúdos provocou alguns conflitos externados em sala de aula e nas conversas informais, já que “não adianta eu achar que isso (os conceitos da gestão empresarial) funciona 100% e querer levar isso para lá porque não é assim que funciona. E o pessoal resiste, e às vezes resiste equivocadamente e sem necessidade” (A8). Além disso, mesmo quando se concordava que a “janela está em fortalecer a gestão”, seria preciso evitar o “jeito meio iluminista, como se nós estivéssemos levando a grande solução e a grande luz para as organizações de Terceiro Setor, porque não é assim. Nem do lado de lá nem de cá, tem que criar uma zona de diálogo, de ajuste” (A8). Esse embate entre os “de lá” e os “de cá”, referindo-se à lógica empresarial e à lógica social na fundamentação da gestão não é apenas decorrente da configuração do escopo do PDG.org, mas torna-se cada vez mais presente na rotina das organizações de Terceiro Setor. A diretora do IHR, ao manifestar sua angústia com crises e conflitos internos entre funcionários da organização, que tinham suas origens e formações ligadas a empresas e a organizações sociais, declara que:

[...] nós tivemos que contratar pessoas de empresas e elas não gostam de trabalhar com pessoas de organização social. Aqui nós temos essa divisão, e é um trabalho monstruoso para fazer aos poucos essa integração. Hoje eu sinto na pele, você não pode imaginar (A2).

Esse embate aconteceu durante a execução dos módulos e foi confirmado pelo depoimento de uma das participantes do PDG.org:

O que incomodou um pouco foi essa linha de que a gente gere uma ONG como gere uma empresa. Eu sentia um discurso na entrelinha, de que a gestão da ONG não funciona porque vocês são ruins, incompetentes. Eu fico pensando isso: será que a gente é tão incompetente mesmo? Porque a gente tem 11 anos. Às vezes você cresce, e vem um cenário desfavorável, com pouco recurso, com equipe sobrecarregada, e não você fecha as portas, e consegue sobreviver no meio de tanta adversidade. Então a gente deve saber alguma coisa de gestão. Porque eu acho que se a cadeira é rasgada, os computadores são velhos, o setor não tem carteira assinada, você é aparentemente desorganizado, e você atribuir isso a uma incompetência de gestão, é a mesma coisa que você falar que pobre no Brasil não melhora de posição porque é burro. Então vai, com uma família de cinco pessoas, que você sustenta com um salário mínimo, e põe um filho na Universidade, eu quero ver (A13).

Outro ponto de dificuldade mencionado foi uma consequência da complexidade do escopo: “o custo é alto, incompatível com a realidade atual do Terceiro Setor” (A5). Pelo projeto e pela experiência da primeira turma, o PDG.org precisaria ser financiado pelas empresas e organizações que normalmente financiam o Terceiro Setor, e que, pela lógica, teriam interesse direto na melhoria da gestão e dos resultados dos projetos que financiam. O problema é que programas de formação como o PDG.org, fundamentado no aprendizado da organização, têm metas alcançáveis a longo prazo, o que nem sempre é interesse dos financiadores, de acordo com um dos participantes:

Para as organizações empresariais que financiam as organizações do Terceiro Setor, é interessante que elas tenham melhor qualidade de gestão. Se você de fato conseguir convencer disso, eu penso que é viável um trabalho dessa natureza continuar, mesmo que seja ousado como é. O difícil é você arrumar a linguagem da venda desse produto que é o programa do desenvolvimento de gestão. Você vai ter que convencê-los do longo prazo, porque os resultados são a longo prazo (A15).

Grande parte das dificuldades mencionadas pelos entrevistados tem algum tipo de relação com a premissa de inovação proposta pelo PDG.org e com a natureza ousada dos projetos do Instituto Hartmann Regueira. Entre o sonho dos criadores, a dedicação impetuosa dos executores e a realidade construída ou percebida dá-se um conflito, que pode ser interpretado sob diversos pontos de vista, como fortemente simbolizado no depoimento a seguir.

Talvez eu seja uma voz discordante, mas para mim o PDG é um Titanic, enorme, maravilhosamente bem concebido, tem alta tecnologia, tecnologia de ponta de administração e gestão, mas se ele encontrar um *iceberg* desse "tamaninho" no caminho? Ele é grande demais, complicado. As metas do PDG são ambiciosas demais para o tipo de programa que ele é. As organizações não mudam em um ano, um ano é um tempo pequeno demais para uma organização mudar. Se ela for muito grande, ela não muda, elefante anda devagar. Se ela for pequena demais, ela não tem proteína, ela não tem músculo para andar (A3).

Os criadores do Programa e diretores do IHR não se abstiveram da reflexão sobre o custo da ousadia e da inovação e foram além. Reconheceram, de maneira consciente, sem esconder o desconforto, que o PDG.org causou polêmica até dentro do próprio IHR, como se pôde entender na afirmação de sua diretora: “[...] aqui dentro do Instituto a gente tem uma dificuldade com as pessoas. Nós não conseguimos passar com a equipe toda pelo PDG. Porque tem aqui dentro uma equipe que não acredita no PDG” (A2). Mas mantiveram sempre a confiança no produto que criaram, “[...] eu particularmente vejo isso (o PDG.org) como uma rosa, uma catedral de gestão” (A7). E reafirmaram, com visão no futuro, o empenho em que o Programa tivesse continuidade e se desenvolvesse:

[...] como em tudo o que a gente faz, a gente tem essa megalomania de querer escalar o mais rápido possível. A gente precisa trazer isso para um alcance muito maior e muito mais rápido, que vai ser através do ensino à distância, de treinamento, de *coaching*, de consultores regionais. (A7)

Pelo propósito manifesto durante a execução da primeira turma, para o IHR o projeto piloto do PDG.org estava aprovado.

Eu tenho certeza de que nós trabalhamos bem, de que o risco do pioneirismo é eventualmente você ser pouco conhecido. Quando a gente está criando algo que é novo, que está fora do padrão, a gente tem que ter muita consciência disso. Então a gente não pode brincar com a possibilidade de o PDG ser um programa, dois programas e acabou. O PDG é pioneiro do ponto de vista do patrocinador e do ponto de vista das ONGs (A7).

4.2.1.2 Oportunidades percebidas

Características que efetivaram a proposta do PDG.org em ser diferente foram citadas pelos entrevistados como as principais oportunidades percebidas durante a

execução do Programa. Se, como observado anteriormente, para alguns a proposta de inovação não se concretizou, foi generalizada a percepção de que o PDG.org era diferente.

A qualidade do Programa, unindo bom conteúdo e didática cuidadosa, foi considerada valor principal de um produto que pode se afirmar diferenciado para o público a quem se destinou. “Não se volta para essa clientela com esse olhar” (A4), afirmou um dos professores. E não somente como um produto diferente para seu público, mas também original e de possível replicação em ambientes acadêmicos, a proposta de ensino e aprendizado imbuída no escopo do PDG.org foi citada como uma possibilidade, ou mesmo um modelo original que poderia ser transportado para as universidades, principalmente para programas de pós-graduação. “Ele é um trabalho absolutamente acadêmico, porque está criando material, conteúdo, livro, para uma demanda específica que exige embasamento teórico. E que um profissional de mestrado, ou um doutor, pode ter, mas aplicado” (A10).

O PDG.org, em especial o processo de *coaching* social, possibilitou a formação ou o fortalecimento de grupos gestores nas organizações participantes. A história e a origem das organizações de Terceiro Setor normalmente estão vinculadas a histórias de pioneirismo. Os líderes geralmente são “pessoas pioneiras, com grande capacidade, que lideram processos de resistência, ou de construção de soluções para causas sociais, que evoluíram para criar organizações sociais e as lideram” (A8). As organizações de Terceiro Setor enfrentam dificuldade em formar novos líderes, em abrir espaços para a formação de novos líderes. Essa foi, portanto, na opinião de alguns atores, mais uma oportunidade que o processo do PDG.org apresentou às organizações.

Em ambientes considerados desiguais e desfavoráveis, a confiança, tão necessária no estabelecimento de parcerias, pode eventualmente estar ausente ou não muito preponderante nos relacionamentos entre organizações de Terceiro Setor e seus parceiros. O ambiente criado durante a execução do PDG.org conseguiu fazer valer um modelo de parceria fundamentada na confiança para os gestores, como destacou uma das participantes do Programa:

Uma coisa que eu acho fundamental: você tem que sentir muita confiança, porque durante o programa você revela muitas fragilidades e também muitas potencialidades. Então isso foi bem importante, ter a confiança nela (*no coach*), no Instituto Hartmann, e nos financiadores. Porque a gente o tempo todo sentiu a seriedade do programa. (A13)

A tentativa de construir um lugar onde convergissem os pontos de vista da iniciativa privada e do Terceiro Setor, na reflexão e na prática da gestão de organizações do Terceiro Setor, questão tão debatida anteriormente como uma dificuldade percebida, apareceu também como uma oportunidade gerada pelo escopo do programa. A oportunidade de reconstruir conceitos e significá-los, a partir de um novo enfoque, gerado no ambiente de discussões dos módulos de ensino, foi vivenciada e externada por um dos participantes:

Eram pessoas do Terceiro Setor ou que conheciam o Terceiro Setor, mesmo sendo da iniciativa privada, tentando encontrar uma convergência entre o que era privado, mercantil, e o que era do Terceiro Setor. Isso foi estimulante, porque se você vai a ambientes de Terceiro Setor puro, fala-se apenas do que o Terceiro Setor quer ouvir. Se você vai num congresso de iniciativa mercantil, fala-se apenas do que as empresas querem ouvir. Houve nesse caso aí um esforço da convergência. (A15)

4.4.2 Resultados percebidos e mensurados

O PDG.org ofereceu um cardápio de metas e indicadores ousado e extenso para as organizações participantes da primeira turma. As organizações tinham quatro metas principais a cumprir, fundamentadas por 17 indicadores. Como não havia indicação quantitativa nos documentos disponibilizados para esta pesquisa, considerou-se que o PDG.org almejava o cumprimento de 100% em todas as metas pelas organizações.

A primeira meta referia-se à explicitação ou revisão do planejamento estratégico. Os indicadores dessa meta eram: definição e explicitação de missão, visão, valores e estilo de liderança; explicitação de planejamento estratégico; definição de critérios para estruturação e operação do Conselho de Administração; implantação de Política de Talentos Humanos; adequação do perfil do Conselho de Administração à organização.

A segunda meta previa a explicitação de metodologia de monitoramento e avaliação de resultados de processos. Essa meta foi avaliada por três indicadores: explicitação de procedimentos de metodologia, monitoramento e avaliação; explicitação de metodologia de avaliação de procedimentos; definição de

indicadores de efetividade e elaboração de procedimento operacional de avaliação de projetos.

A terceira meta requeria a adequação dos recursos financeiros ao que se propunha a organização, tendo sido avaliada pelos seguintes indicadores: implantação de política de captação de recursos; elaboração de procedimentos operacionais que assegurassem a qualidade da prestação de contas; implantação de fluxo de caixa por centro de resultado; quantidade de recursos financeiros captados antes de depois do PDG.org.

A quarta e última meta do PDG.org visava à consolidação das alianças e parcerias. Os indicadores dessa meta foram: elaboração de plano de comunicação com parceiros; explicitação da definição de requisitos para identificação e classificação de parceiros; elaboração de *ranking* de parceiros; número de parceiros que contribuem para a sustentabilidade; mensuração da satisfação dos parceiros com a comunicação de ações e resultados.

As metas e seus indicadores foram avaliados pelo que foi finalizado durante o PDG.org ou estava em execução após a participação da organização no PDG.org. Ou seja, as metas propunham uma comparação entre antes e depois do Programa, para determinar seu impacto nas organizações participantes.

A Avaliação de Metas Finais, ou Avaliação de Impacto de curto prazo, denominações encontradas no relatório denominado Gestão do Conhecimento (B10), foi realizada formalmente em dezembro de 2008, por meio de um questionário enviado pelo IHR às organizações participantes. Dos resultados auferidos, importou para a análise dessa pesquisa o percentual de organizações que concluíram ou iniciaram mudanças em sua gestão durante a participação no Programa, propostas pelos indicadores do PDG.org, e os valores discrepantes. Esse recorte foi feito a partir de dados secundários, originados de pesquisa interna do IHR. Os dados selecionados foram analisados em abordagem qualitativa, como complementares aos depoimentos dos entrevistados.

A meta “explicitação ou revisão do planejamento estratégico” foi a que apresentou melhores resultados, já que atingiu bons índices em quase todos os indicadores. Os indicadores dessa meta demonstram que, durante o PDG.org:

- a) A maior parte das organizações explicitou ou iniciou os processos relativos à definição de suas missões, visões, valores e estilos de liderança;

- b) A maior das organizações concluiu, iniciou ou reviu a elaboração de seus planejamentos estratégicos;
- c) A maior das organizações definiu ou estava a caminho de definir os critérios para estruturação e operação do Conselho de Administração;
- d) A minoria das organizações concluiu ou estava planejando a implantação de Política de Talentos;
- e) Metade das organizações declarou não possuir Política de Talentos;
- f) A minoria das organizações declarou ter ou estar a caminho de ter um Conselho de Administração com perfil adequado;
- g) Metade das organizações já possuía um Conselho de Administração com perfil adequado.

Pelos resultados, possivelmente houve impacto da participação no PDG.org no melhor posicionamento das organizações em relação a suas estratégias e ao processo de elaboração do planejamento estratégico. Não foi possível ao Programa contribuir, até o momento da pesquisa, com a definição ou implantação de política de talentos humanos, para a maioria ainda inexistente, e nem tampouco com a adequação do perfil do conselho de administração, já considerado adequado ou em fase de revisão antes do PDG.org. Parte dessas impressões foi confirmada pela avaliação da equipe do IHR e pelos gestores das organizações participantes.

A análise que o IHR fez desses resultados da autoavaliação e do que foi observado nos módulos e no *coaching* levou à conclusão, registrada no Relatório de Gestão do Conhecimento III (B10), de que o planejamento estratégico foi uma das principais contribuições do PDG.org às organizações, já que foi identificado e trabalhado por elas como prioridade durante o Programa. Uma das participantes confirmou essa impressão, ao declarar que “essa coisa do planejamento para mim ficou muito marcada. Da missão e do planejamento, são duas coisas que, quando eu olho para o PDG, eu vejo claramente (como principais resultados)” (A13). A observada mudança de postura das organizações em relação a suas estratégias e à visão de futuro foi uma das grandes contribuições do processo de *coaching* social, como já descrito na Subseção 4.3.2. Além da referência específica ao planejamento estratégico, foi também destacada uma “nova visão” das organizações a respeito da gestão, ou “um olhar novo, diferenciado sobre o que vamos fazer com isso (os conhecimentos sobre gestão) para viver melhor na organização, com a organização” (A9).

A meta “explicitação de metodologia de monitoramento e avaliação de processos” obteve também um bom resultado na autoavaliação formal, porém com menos força aos indicadores relativos a processos e procedimentos. Observou-se que, durante a participação no PDG.org:

- a) Pouco mais da metade das organizações concluiu ou estava elaborando seus procedimentos operacionais de monitoramento e avaliação;
- b) A maior parte das organizações considerou concluída ou em fase de conclusão a metodologia de avaliação de procedimentos;
- c) Menos da metade das organizações concluiu ou estava em fase de implantação de procedimento operacional de avaliação de projetos e definição de indicadores de efetividade.

Foi recorrente nas entrevistas a ideia de que o PDG.org contribuiu para que as organizações começassem a ter um olhar mais de gestão para a instituição, desde pensar as normas e os procedimentos internos a criar processos, e ainda, segundo uma das participantes, “até o cuidado com os documentos, a organização dos contratos, de pensar sempre no registro de tudo. Chamou nosso olhar para muita coisa que a gente achava que não precisava” (A14). O olhar dos gestores ficou mais aguçado:

Não que a gente tenha resolvido os problemas, mas os problemas estão evidentes. Antes a coisa não estava muito bem e a gente não sabia direito por que, agora a gente sabe identificar, a gente tem mais clareza, mesmo que a gente não tenha conseguido revolucionar (A13).

Mesmo quando já eram atividades em implantação ou existentes, a participação no Programa trouxe clareza e organização, o que foi demonstrado no depoimento de outra participante:

[...] a gente já estava nessa fase, tentando implantar critérios de monitoramento, de acompanhamento; eu, por exemplo, já estava cobrando dos professores cronograma de atividades, diário, a gente já estava conversando. A coisa veio e abriu a cabeça da gente (A17).

Até mesmo nas organizações muito bem estruturadas, o PDG.org conseguiu melhorar a coordenação dos instrumentos de gestão: “[...] nós tínhamos muito instrumentos, embora não conectados, mas de um esforço de gestão muito grande,

a gente conseguiu fazer com que esses instrumentos pudessem se conectar um com outro, a partir do que discutimos lá no Programa” (A15).

A terceira meta, “recursos financeiros adequados ao que se propõe a organização”, revelou melhoria em procedimentos financeiros para pouco mais da metade das organizações. Ao final do PDG.org:

- a) Pouco mais da metade das organizações declarou ter sua política de captação de recursos implantada ou em implantação;
- b) A maior parte das organizações definiu ou estava em processo de definir procedimentos operacionais que assegurassem a qualidade na prestação de contas;
- c) A metade das organizações concluiu ou estava implantando o fluxo de caixa por centro de resultado.

Apesar da grande relevância dessa meta, não houve menção a ela nas entrevistas ou a seus indicadores, de forma espontânea, quando os entrevistados discorreram sobre os resultados de curto impacto.

A quarta e última meta, “consolidação de alianças e parcerias”, é a que apresentou resultados mais frágeis, de acordo com a autoavaliação das organizações que participaram do PDG.org, já que:

- a) Menos da metade das organizações declarou ter elaborado ou estar em processo de elaboração de um plano de comunicação com parceiros;
- b) A minoria das organizações declarou haver definido requisitos para identificação e classificação de parceiros;
- c) Menos da metade das organizações declarou estar implantando um *ranking* de parceiros;
- d) Quase nenhuma estava em fase de implantação de procedimento para medir satisfação dos parceiros com comunicação de ações e resultados.

O IHR identificou em sua avaliação que o PDG.org contribuiu para que as organizações tivessem “maior clareza dos seus relacionamentos e melhor foco de ação prática para identificar parceiros em potencial, além da elaboração de planilha de financiamentos e datas para envio de projetos” (B10). Essa avaliação, porém, apresenta-se incoerente com os resultados da autoavaliação feita pelas organizações. De acordo com os indicadores dessa meta, as ações mais significativas foram iniciadas ou concluídas antes do PDG.org, ou ainda não haviam

sido feitas. Também não houve menção ao assunto parceria nos depoimentos dados sobre os resultados de curto prazo.

As entrevistas revelam que os diferentes atores enxergaram outros resultados ou impactos do PDG.org para as organizações participantes, além dos que estavam ligados diretamente aos indicadores e metas do Programa. Um deles foi a oportunidade de rever conceitos, em uma reflexão fundamental para a tarefa do gestor, “[...] porque a gente sabe, mas passa por cima dos conceitos, a gente quase não conceitua nada, traçar conceitos é muito importante” (A16), ou ainda “[...] para nós a participação foi definitiva no sentido de que nós internalizamos uma série de conceitos, eu mesmo retomei uma série, mas com um enfoque diferente” (A15).

Outros resultados citados pelos entrevistados extrapolavam os benefícios ou impactos gerados para as organizações participantes, e voltaram o olhar para o ambiente e para o Terceiro Setor como um todo. Uma das participantes citou como resultado a experiência do PDG.org para as discussões sobre a gestão de organizações de Terceiro Setor:

Eu gostei muito de participar sabendo que era a primeira vez. Eu gosto dessa ideia, a gente às vezes brincava, éramos cobaias. A gente via muita expectativa do Instituto mesmo em relação ao Programa, aquilo para eles era novo, e a gente sabia que, olha, a gente está participando de um momento histórico mesmo (A13).

As organizações participantes não foram beneficiárias únicas do Programa. Alguns entrevistados identificaram também resultados para o próprio IHR e para os profissionais professores e palestrantes. Uma das professoras destacou o aprendizado proporcionado pela participação dos gestores das ONGs durante os módulos: “Eu aprendi muito com os participantes, com a quantidade de exemplos, de casos que eles colocavam lá na hora” (A5). Um integrante da equipe do IHR destacou o ganho para o próprio Instituto, que:

[...] com suas limitações lá no começo, de desconhecimento, e mais que isso, um conhecimento mais teórico e pouca convivência de Terceiro Setor, viveu um período muito rico não só para calibrar o Programa, mas para calibrar o olhar do Instituto para o Terceiro Setor e para ele mesmo (A8).

Os criadores do PDG.org destacam um resultado que talvez não possa ser quantificado, e que está muito afinado com um dos principais fundamentos da concepção do Programa: a aprendizagem da organização:

O PDG nunca vai deixar de existir. O que o PDG teve de maior mérito foi levantar os fatores e as questões fundamentais de gestão na organização. Fomentar a conversa, o debate, a implementação de métodos e processos... é um vírus... inoculou.... uma vez que você inocula, o processo vai. Passou por tudo isso, aquilo ali vai (A7).

A despeito do PDG.org ter ou não atingido todas as metas, e da distância natural entre a expectativa e o que foi conquistado, no final das entrevistas com os gestores das ONGs, foi de praxe a pergunta: “E então, valeu a pena?” Entre as respostas, fica destacada aquela que congregou uma boa síntese e uma oportuna ideia para encerrar a análise de percepção sobre o resultado do Programa: “Valeu muito pelas pessoas que a gente conheceu e pelas 'pulgas que ficaram atrás da orelha” (A13).

4.4.3 A lógica subjacente à concepção e execução do PDG.org

Considerando-se os conceitos apresentados ao final da Subseção 2.2.2 (QUADRO 3, p. 49), a lógica estratégica aplicada à gestão de uma organização de Terceiro Setor é orientada por uma racionalidade instrumental e um enfoque gerencial, ao contrário da lógica social, orientada por uma racionalidade substantiva e um enfoque sistêmico (SERVA, 1997; TENÓRIO, 2002; ABONG, 2007). A racionalidade instrumental manifesta-se nos processos de gestão de uma organização de Terceiro Setor quando se observa que o foco está nos resultados, nos fins, no desempenho, quando são prioritários a maximização de recursos, a utilidade e o cálculo, quando as relações são baseadas em estratégia interpessoal (SERVA, 1997). O enfoque gerencial pode ser verificado quando a prioridade é a gestão interna, baseada em desafios específicos, quando os processos são determinados por uma visão tecnicista, o papel operacional é predominante e a gestão compõe-se de atitudes reativas (ABONG, 2007). Essas características compõem o que está sendo considerada lógica estratégica de gestão em uma

organização (TENÓRIO, 2002). Em linha oposta, a lógica social aplicada à gestão de uma organização de Terceiro Setor orienta-se por uma racionalidade substantiva, manifestada em processos que priorizam o entendimento, o diálogo, o julgamento ético, a autorrealização e a autonomia, o embasamento em valores emancipatórios (SERVA, 1997; TENÓRIO, 2002). O enfoque é sistêmico, procura a ampliação e a renovação da cultura política no espaço público, a redução da exclusão social, o papel de protagonizar mudanças (ABONG, 2007).

Para analisar como essas duas possibilidades de lógica – estratégica e social – predominaram ou equilibraram-se durante os processos de concepção e execução do PDG.org, os dados coletados nas entrevistas e documentos, referentes aos assuntos principais dessas etapas, foram organizados pela identificação de palavras e termos-chave. Os termos-chave foram subcategorizados de acordo com fatores que caracterizam o enfoque sistêmico ou gerencial, e a racionalidade substantiva ou instrumental. O resultado dessa análise, exemplificada nos Quadros 12 e 13, mostrados adiante, será descrito nas próximas subseções.

4.5 A lógica predominante na concepção do PDG.org

Pelos principais trechos dos depoimentos dos entrevistados, pelo formato do Programa e pelo conteúdo privilegiado em seu material didático, verifica-se que houve uma predominância substancial da lógica estratégica na etapa de concepção do PDG.org, representada pelo enfoque gerencial e racionalidade instrumental, como se vê no Quadro 12.

	Categoria	Subcategoria	Palavras-chave	Exemplos
CONCEPÇÃO	gerencial instrumental <i>substantiva</i>	entendimento utilidade desempenho êxito/resultados visão tecnicista	trabalho em equipe aprendizado coletivo instrumentos práticos indicadores meta	O grupo malhou, assim está bom, assim está ruim, fizemos uma análise crítica daquilo / A gente conversava muito sobre isso, o modelo a gente discutiu sempre com isso na cabeça, existe uma competência, um conhecimento nas organizações. / Se a gente via que o autor estava com sensibilidade de entender as pessoas, não era só aquela coisa acadêmica, aí nós tínhamos tranquilidade de dizer a ele: proponha um conteúdo e a gente analisa. Se a gente sentia que não, então a gente dizia, a gente ia para a próxima reunião com o que a gente queria / Foi aí que nós construímos os 70 indicadores de gestão que se tornaram a autoavaliação que a organização faz antes de entrar no PDG e a gente estabelece uma meta. / Com base nesses critérios eles fizeram a seleção. Isso levando em conta a necessidade que o programa surtisse efeito, né, /
	gerencial <i>substantiva</i>	autorealização entendimento utilidade desempenho	trabalho voluntário experiência prática mobilização expectativa	Eu não posso nunca receber nada por esse trabalho, no Instituto eu sou voluntária e esse compromisso com ela eu tenho de que eu sou voluntária. / Foi muito interessante porque eu não busquei nenhuma sustentação teórica. Eu escrevi minha experiência prática de elaboração de planejamento estratégico, / Isso é uma questão que interessa de perto o terceiro setor, faz parte da gestão no terceiro setor, é um dos elementos-chave, e associar a mobilização com o voluntariado é uma coisa que a gente não tinha pronto / Outra parte muito importante: eu passava algumas questões para o pessoal do PDG e eles conversavam com as pessoas que iam fazer o curso sobre expectativas que eles queriam saber, antes de fazer o módulo / O <i>coach</i> ainda estava em construção, sabia-se o que ia fazer, mas ainda não tinha ferramenta, era só uma ideia do que íamos fazer, fomos construindo à medida em que fomos planejando as visitas /
	gerencial	utilidade fins estratégia interpessoal gestão interna	institucionalização ferramental discurso dirigido conhecer o público	Então isso depende muito de eu entender como eu trabalho com essas ONGs, para que ela vire uma instituição, e aí você vai trabalhar a gestão da instituição. / Eles queriam algo mais ferramental, algo bem americano mesmo, bem estilo Peter Drucker./ Precisei aprender e adequar o discurso para a realidade das pessoas que eu estava conversando. Falar o que a pessoa queria ouvir. / Quando eu conheci as pessoas das organizações ficou mais fácil de revisar. / Teve um contraponto para a gente compreender em que medida esse conhecimento que a gente estava produzindo não estava um conhecimento fechado em si mesmo. /
	gerencial	gestão capacitação	desenvolver e fortalecer gestão treinar organização administração de empresas adpatada	objetivo é desenvolver e fortalecer a gestão das organizações. / O programa não se dispõe a treinar pessoas, o programa se dispõe a treinar a organização. / É referente a administração de empresas adaptada ao Terceiro Setor./ Com essa adequação: a iniciativa privada em que existe um fim coletivo, existe a busca do capital social. / a questão da profissionalização desse espaço /
	gerencial instrumental	gestão fins maximização de recursos êxito/resultados	gestão eficiente estratégias para sustentabilidade ferramentas	Contribui para a gestão eficiente das organizações de Terceiro Setor;• desenvolver, com as organizações participantes, estratégias que favoreçam a sustentabilidade;• fornecer ferramentas para otimização de processos;• capacitar profissionais e estruturar demandas internas;• Estimular a produção de conhecimento dentro da organização; promover o compartilhamento de experiências; • facilitar o alcance de objetivos e a obtenção de resultados. / Conteúdo programático. 1. Fundamentos e Compromissos (acordo a ser firmado entre as orgs participantes e IHR) 2. Gestão financeira (ponto considerado de maior interesse) 3. Alianças, Redes e Parcerias 4. Planejamento, Monitoramento e Avaliação 5. Gestão de Pessoas 6. Governança e Gestão 7. Avaliação e Encerramento /
	gerencial instrumental	entendimento utilidade desempenho êxito/resultados maximização de recursos	dinâmica de desenvolvimento pessoal relato de experiências aplicação do módulo sistematização	ESTRATÉGIAS DOS ENCONTROS (slide 17) Dinâmica de desenvolvimento pessoal Relato das experiências de aplicação do trabalho do módulo anterior Corpo do Encontro Palestra/ Mesa redonda Intercâmbio estruturado das experiências Conhecimento de experiências- cases Outras atividades: filmes, leitura, etc. Sistematização do Conhecimento Fechamento: planejamento do retorno e avaliação do encontro. / "Maximize o retorno do investimento social de sua empresa assegurando a gestão das suas instituições parceiras" "Se você quer: Potencializar retorno do investimento social Assegurar gestão competente para ONGs que você patrocina Elevar percepção do público em relação à sua empresa"

continuação

Concepção	gerencial	desempenho fins êxito/resultados	capacitação coletiva assumir valores do segundo setor sucesso na missão gestão balizada em valores	Ao passo que o PDG parte do princípio de que ele é uma capacitação organizacional. As pessoas se capacitam coletivamente. / que se elas não assumissem os valores das organizações do segundo setor, elas não terão sucesso em sua missão. Se não existir uma injeção de segundo setor, uma gestão balizada em seus valores. / O PDG capacita as organizações a estarem aptas a realizar os objetos sociais delas. /
	gerencial instrumental	julgamento ético gestão interna capacitação técnica e gestão visão tecnicista desempenho	princípios filosóficos resistência às práticas gerenciais líderes - humanidades planejamento e gestão como facilitadores do raciocínio	Fundamentação em princípios filosóficos, resistência e raciocínio truncado dos movimentos sociais às práticas gerenciais, líderes formados ou identificados com humanidades, dificuldades com instrumentos de gestão. A saída é enxergar os benefícios do planejamento e gestão como facilitadores do raciocínio, quebrar o senso comum que gestão é algo cartesiano, chato, enxergar como processo de decisão. / O diferencial primeiro é abordar aquele conteúdo realmente essencial para trabalhar um olhar diferenciado em gestão. O olhar diferenciado é pensar que gerenciar uma empresa não é muito diferente de gerenciar uma empresa da iniciativa privada e do Terceiro Setor.
	<i>sistêmico</i>	espaço público dimensão sociopolítica protagonizar mudanças	realização de políticas públicas papel transformador investimento em gestão identidade	Terceiro Setor – contribuem para a realização de políticas públicas - papel transformador da sociedade Desafios (para enfrentar os desafios, investir em gestão é fundamental) - identidade - representatividade social - sustentabilidade

QUADRO 12: Análise de conteúdo da concepção do PDG.org

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos principais trechos de entrevistas e documentos referentes à fase de concepção do PDG.org.

A lógica instrumental manifestou-se principalmente na estruturação do Programa, de acordo com a análise de conteúdo dos dados coletados em entrevistas e documentos. Termos como “desenvolver e fortalecer gestão”, “assegurar gestão”, “gestão como facilitadora de raciocínio” e “capacitar profissionais” demonstraram a convicção de que as dificuldades das organizações de Terceiro Setor podem ser resolvidas com capacitação técnica e gestão. A priorização da gestão interna foi identificada nos termos “sistematização do conhecimento” e “demandas internas”. O credo no papel declaradamente mais instrumental da gestão ficou evidenciado em termos como “indicadores, meta, e resultado”, “alcance de objetivos”, “otimizar processos” e “maximizar retorno dos investimentos”.

Mesmo quando os termos-chave apontaram para uma visão, a princípio, mais dialógica de processo, como em “trabalho em equipe”, “aprendizado coletivo” e “compartilhar experiências”, a classificação voltou-se para a lógica estratégica, já que esses termos foram utilizados nos discursos mais como uma ferramenta para obtenção de resultados em aprendizado coletivo do que propriamente uma intenção dialogal e participativa.

A lógica social, representada pelo enfoque sistêmico e racionalidade substantiva, esteve mais presente na conceituação utilizada no material didático e nas referências teóricas sobre o Terceiro Setor. O material didático, em um dos primeiros capítulos, imprimiu às organizações de Terceiro Setor o papel “transformador” e a capacidade realizadora de “políticas públicas”. Além disso, destacaram-se nas entrevistas os termos “princípios filosóficos”, ligado a uma especificidade do Terceiro Setor, “botar o coração no meio”, relacionado com o estilo de um empreendedor social, bem como as referências subjetivas dos gestores de ONGs e de alguns entrevistados em suas reflexões teóricas, relacionadas aos conflitos que vivem no cotidiano.

Os processos constituintes da concepção do PDG.org apoiaram-se basicamente em uma lógica estratégica, embora as reflexões a respeito das características do Terceiro Setor, que subsidiaram a formatação do Programa, e das vivências dos gestores de ONGs, ao definirem as especificidades da gestão em organizações de Terceiro Setor, tenham fomentado o aparecimento pontual da lógica social nessa etapa.

4.6 A lógica predominante na execução do PDG.org

A análise dos principais trechos dos depoimentos que fundamentaram a descrição feita na Seção 4.3, sobre a execução do PDG.org, e dos depoimentos que trouxeram a avaliação dos participantes sobre essa etapa, revelou um equilíbrio maior entre a lógica estratégica e a lógica social, como se vê no Quadro 13.

	Categoria	Subcategoria	Palavras-chave	Exemplos
EXECUÇÃO	instrumental <i>sistêmico</i> <i>substantivo</i>	desempenho fins êxito/resultados entendimento diálogo capacitação gerencial insuficiente	parceria, rede experiência são os mesmos, nada de novo controle, disciplina, rigidez vigiado, monitorado identificando, interação	quando o convite chegou a gente aceitou muito em função dessa parceria que tinha com o Instituto / Eles têm experiências de programas de formação muito furados / Então, são sempre os mesmos cursos, as mesmas avaliações, sempre as mesmas abordagens. Não tem nada de novo / fizeram um jogo de negócios e uma atividade ao ar livre que em geral no Terceiro setor não se faz. / Havia todo um controle rigoroso que a organização tinha que fazer / era característica essa disciplina, rigidez com horário / a gente se sentia vigiado, monitorado o tempo todo / a interação que teve entre as ONGS foi algo fantástico / já estava todo mundo se identificando / eles estão na mesma briga, somos organizações do mesmo jeito / organizações que viraram parceiras, é o que se busca acontecer em uma rede mais consolidada / era o momento de trazer à tona a competência / a gente não pode desconsiderar a parte reflexiva, precisa parar um pouco a prática e chamar para abstrair / o conteúdo era o importante. / a discussão não chega no ponto, poucas vezes a gente fazia uma discussão que chegasse em um nível de honestidade assim [...] / relatório, avaliação, aplicabilidade
	gerencial instrumental <i>substantiva</i>	entendimento instrumental capacitação gestão interna diálogo	jeito comum de conduzir compartilhava caixa de ferramentas manualização, capacitação de coachs procedimentos operacionais, objetivos	a gente foi fazendo e combinando para ter um jeito comum de conduzir / a gente trazia nas reuniões, compartilhava entre um e outro / a gente selecionava aquelas que fariam parte da caixa de ferramentas / nenhum de nós tem a menor condição de transitar pelos diversos eixos, não tem como oferecer consultoria e consultores versados nas diversas temáticas / é essa manualização que nos permitirá a capacitação de coachs / chegamos a conclusão de que era preciso não só colocar os procedimentos operacionais exigidos, mas também os objetivos, e algo que eles não tinham, que eram ferramentas para usar nas visitas / a principal coisa foi o pensamento estratégico, fazer a reflexão mais estratégica sobre a situação da organização, e avançar no melhor enquadramento de seus projetos no futuro / essa questão de contribuir, outro ganho é o diálogo entre a equipe, de ter um momento de se encontrar, compartilhar as buscas, conquistas / para funcionar, a gente tinha que ser honesto e falar das coisas que não dava conta / o <i>coach</i> vinha com muita clareza, definitivamente para facilitar o nosso processo / porque a gente não tinha a preocupação em costurar nada, ele ia ligando tudo, ele chamou para pequenas coisas, mexeu com todo mundo, isso criou história/
	gerencial	diálogo gestão interna	troca de experiências gerenciais	proporcionar a prática de troca de experiências gerenciais entre as organizações e ao mesmo tempo criar novas possibilidades de aprofundamento da aprendizagem e atualização sobre gestão de organizações de Terceiro Setor/
	gerencial <i>sistêmico</i> <i>substantivo</i>	protagonizar mudanças desempenho dimensão sociopolítica gestão interna gestão insuficiente valores emancipatórios autonomia	inovador X convencional competência da organização papel do Terceiro Setor fortalecer a gestão zona de diálogo resultados a longo prazo olhar diferente	os módulos ficaram meio desconstruídos, ou sem congruência com o <i>coaching</i> . / a proposta é inovadora. A execução não chegou a ser totalmente inovadora, mas também não foi rigorosamente convencional / aquela formação tem que ser uma competência da organização, mas nem sempre a pessoa da organização que participava dos módulos era a mesma / as organizações pediram que tivesse mais espaço para discussão do papel do Terceiro Setor, o curso não propunha isso / a janela está em fortalecer a gestão, mas não estamos levando a grande solução ou a grande luz para as organizações. / tem que criar uma zona de diálogo / porque quem é empresa não lida com quem é organização social / a gestão de ONG não funciona porque vocês são ruins, incompetentes. será que a gente é incompetente mesmo? / você vai ter que convencê-los do longo prazo, porque os resultados são a longo prazo / não se volta para essa clientela com esse olhar / você tem que sentir muita confiança, porque você revela muitas fragilidades e também muitas potencialidades / tentando encontrar uma convergência entre o que era privado, mercantil, e o que era do terceiro setor.

Quadro 13: Análise de conteúdo da execução do PDG.org

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos principais trechos de entrevistas referentes à fase de execução do PDG.org.

Sobre a execução dos módulos, observou-se o aparecimento de termos como “disciplina”, “monitorado”, “vigilado” em relação ao controle proposto para a execução dos exercícios e para a participação nas aulas e palestras. Entendeu-se que esse controle era mais uma ferramenta para garantir os resultados efetivos das atividades propostas, numa lógica instrumental. Essa lógica foi uma consequência da aplicação do que havia sido formatado como metodologia na etapa anterior, na concepção do PDG.org. Porém, referente aos módulos, os termos “parceria”, “rede”, “identificação”, relacionados à interação entre os participantes, revelaram também a busca por diálogo e a necessidade de extrapolar a capacitação em gestão, o que revela enfoque sistêmico e racionalidade substantiva.

Os depoimentos a respeito da execução do *coaching* social demonstraram uma tendência de predominância da lógica estratégica. Termos como “caixa de ferramentas”, “manualização”, “procedimentos operacionais”, usados para descrever o processo de formatação de metodologia do *coaching*, mostraram que o foco estava voltado para a aplicação de ferramentas de gestão interna. A lógica social, retratada pelas subcategorias do entendimento e diálogo, apareceu ocasionalmente, quando os entrevistados referiam-se ao processo compartilhado de construção de metodologia para o processo. Porém, mesmo assim, a formação de grupos e a busca de diálogo foram utilizadas mais como estratégia para a elaboração de um manual do que como instância de entendimento.

Como os entrevistados ainda não compreendiam bem a rede de aprendizagem, prevaleceram os termos que descrevem seus objetivos no material institucional, como “troca de experiências gerenciais”, que, por sua vez, remete à formação de um grupo com o propósito de compartilhar vivências, num enfoque gerencial, de lógica estratégica, como ferramenta para obtenção de resultados ou de eficiência.

Foi na descrição das dificuldades e oportunidades, externadas na avaliação dos entrevistados sobre os resultados de curto prazo, que a lógica social predominou nos conteúdos dos depoimentos dos entrevistados. Os termos “inovação X convencional”, “papel do terceiro setor” e “olhar diferente” revelaram pela primeira vez conceitos relativos às expectativas dos gestores das organizações de Terceiro Setor, em relação ao Programa, de que houvesse um espaço para reafirmar os valores emancipatórios, protagonizar mudanças, em atuação que considerasse a dimensão sociopolítica e extrapolasse os limites da gestão interna.

Eventualmente notou-se a menção pontual ao foco no desempenho e na gestão interna, com os termos “fortalecer a gestão” e “competência da organização”, associados ao enfoque gerencial.

Não houve, portanto, o predomínio da lógica estratégica ou da lógica social na etapa de execução. O formato do Programa, o material didático e as metas eram todas instrumentais, gerenciais, fundamentalmente apoiados na lógica estratégica. Porém, mesmo tendo sido formatado em um modelo gerencial e instrumental, a contribuição e o envolvimento dos gestores das organizações participantes do PDG.org, principalmente, mas também de profissionais cuja formação e cujo repertório tinham origens diversas, quebraram a possível predominância da lógica estratégica.

O processo de avaliação do Programa pode ser considerado elucidativo. As metas formais criadas eram eminentemente estratégicas, de lógica instrumental e enfoque gerencial, de acordo com a tendência observada na formatação do PDG.org. Quase todas se referiam a melhorias ou implantação de instrumentos para processos internos e de controle. Quando perguntados sobre os possíveis resultados de curto prazo, identificados nas organizações participantes, seus gestores apontaram pontos que não faziam parte das metas do Programa, como a troca de experiência entre eles e as discussões sobre o papel do Terceiro Setor, questões em que conseguiram aprofundar-se.

Representa-se graficamente a relação entre as lógicas social e estratégica, durante as etapas de concepção e execução do PDG.org n Figura 6.

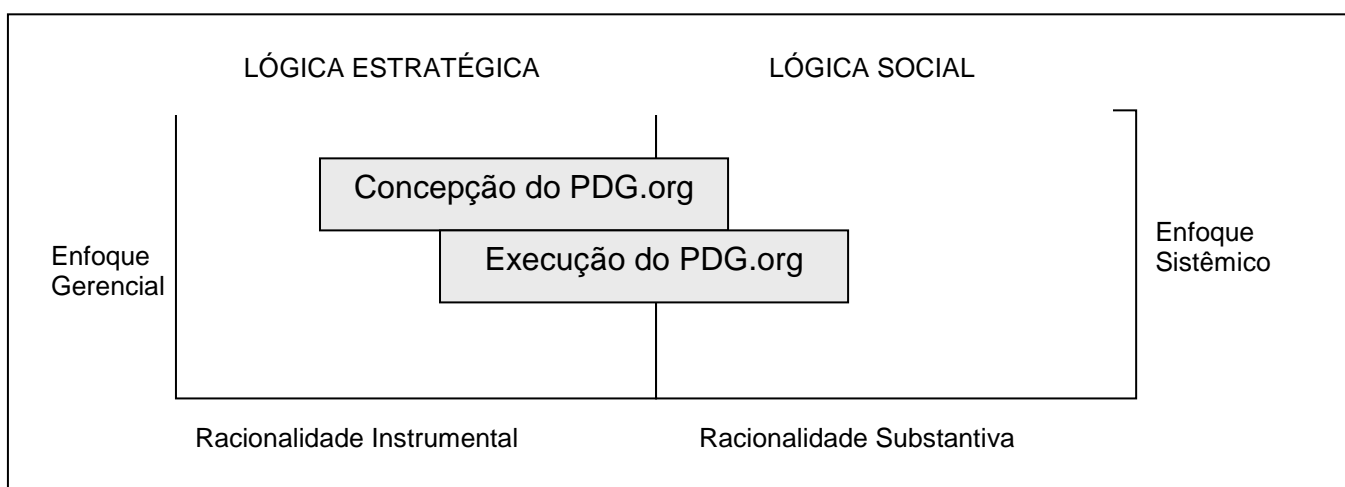


Figura 6: Relação entre as lógicas social e estratégica nas etapas de concepção e execução do PDG.org

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a concepção, a lógica estratégica predominou nos processos de planejamento, fundamentada em uma estrutura fortemente instrumental. Na execução, com a participação maior de atores de diversas origens cumprindo diferentes papéis, observou-se um equilíbrio entre as lógicas estratégica e social. Na ação cotidiana de uma organização de Terceiro Setor, é difícil determinar a separação entre enfoques gerencial e sistêmico, e racionalidade instrumental e subjetiva. O que acontece é que essas dimensões coexistem e uma ou outra pode predominar em razão do contexto, do período, dos programas em atividade e das instâncias institucionais. Além de coexistirem, as diferentes dimensões tendem a se harmonizar na medida em que são confrontados propósitos e valores de diferentes atores do processo gerencial (ARNDT, OLIVEIRA, 2006; ABONG, 2007). Assim também foi observado no PDG.org, já que os objetivos e o formato do Programa, fortemente estratégicos, confrontaram-se com o perfil e a vivência dos participantes, que tendiam à lógica social.

Mais que expressar o predomínio de uma ou outra lógica, com essa análise pretendeu-se compreender a dinâmica e o equilíbrio entre elas. Importou menos a este estudo defender ou evocar a lógica estratégica ou a social como mais adequada à gestão de organizações de Terceiro Setor. Mais significativo aos objetivos desta pesquisa é explorar como elas ocorrem no Terceiro Setor, e de que forma elas podem se equilibrar para fortalecer e desenvolver a gestão das organizações. Sendo assim, passa-se às considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo relatado na análise dos dados, considera-se que os objetivos específicos desta pesquisa foram satisfatoriamente alcançados. Como consequência, foi possível analisar como se equilibram na prática a lógica social e a lógica estratégica na gestão de organizações de Terceiro Setor, em particular na concepção e execução de um Programa de Desenvolvimento em Gestão para organizações de Terceiro Setor, o PDG.org.

As principais considerações relacionam-se às discussões teóricas apresentadas na literatura utilizada como referência para essa pesquisa. Optou-se por estabelecer um espaço separado para a discussão com a literatura, dentro das considerações finais, para que a descrição das etapas do PDG.org, feita na análise dos dados, se configurasse também como um registro histórico para a organização que o coordena e as organizações que participaram da primeira turma do Programa. O registro pode também ser de interesse para outros pesquisadores e profissionais que lidam com a formação gerencial em organizações de Terceiro Setor.

Ao analisar a lógica predominante nas etapas de concepção e execução do PDG.org, e como elas se equilibram, o que era o objetivo geral da pesquisa, vislumbrou-se a coexistência das diferentes lógicas nos diversos processos que constituem a gestão de uma organização de Terceiro Setor. Essa ideia, caracterizada no quadro comparativo da Figura 6 (p. 119) levou à proposição de um referencial para analisar a lógica subjacente aos processos de gestão de organizações de Terceiro Setor. A proposição desse referencial é extrapolar, ultrapassar e arriscar um passo além da versão dualista expressa por lógica estratégica X social, ou racionalidade instrumental X substantiva, ou ainda enfoque gerencial X sistêmico. A partir dessas dualidades, um espectro mais amplo pode ser pensado, em uma visão que considere a possibilidade de convivência, em uma coexistência que elimine a limitação do antagonismo de duas únicas possibilidades, como se vê no processo detalhado a seguir.

As características que levam a classificar a lógica de um processo como estratégica advêm da racionalidade instrumental (maximização de recursos, fins, desempenho, estratégica interpessoal, utilidade e cálculo) e do enfoque gerencial (foco em desafios específicos, priorização da gestão interna, visão tecnicista de

processos, papel operacional, atitude reativa). Considera-se que, quanto mais os processos gerenciais manifestarem essas características, mais estarão baseados em uma lógica estratégica.

Por outro lado, a lógica social é caracterizada por fatores que expressam racionalidade substantiva (entendimento, julgamento ético, autorrealização, valores emancipatórios e autonomia) e enfoque sistêmico (ampliação do espaço público, redução da exclusão social, ênfase na dimensão sociopolítica, renovação da cultura política e protagonismo em mudanças). Quanto mais o processo gerencial estiver imbuído dessas características, mais social será a lógica que o fundamenta.

Porém, na realidade das organizações, as duas lógicas coexistem nos processos de gestão e podem equilibrar-se, harmonicamente ou não, de acordo com o momento da organização, o ambiente externo em que está inserida, ou mesmo a partir de uma oportunidade de parceria, mudança e ampliação. Sendo assim, partindo do pressuposto em que os processos e o equilíbrio entre as lógicas não são estanques, uma análise de coexistência faz mais sentido ao propósito de desenvolvimento em gestão, tanto para o entendimento da realidade de uma organização de Terceiro Setor, quanto para identificar caminhos para mudanças e melhorias.

A Figura 7 é, portanto, uma sugestão de tipologia para análise de perfil de gestão de organizações de Terceiro Setor. Trata-se de um esquema referencial para diagnóstico e planejamento de mudanças. O esquema pode facilitar a identificação do perfil gerencial que uma organização tem ou que pretende alcançar, a partir da classificação de seus processos de gestão, baseada nas lógicas que os fundamentam. Mais que desenvolver modelos de gestão que oriente as organizações, a sugestão apresentada é uma referência para identificação e compreensão dos modelos que são praticados, da realidade construída pela prática gerencial das organizações de Terceiro Setor.

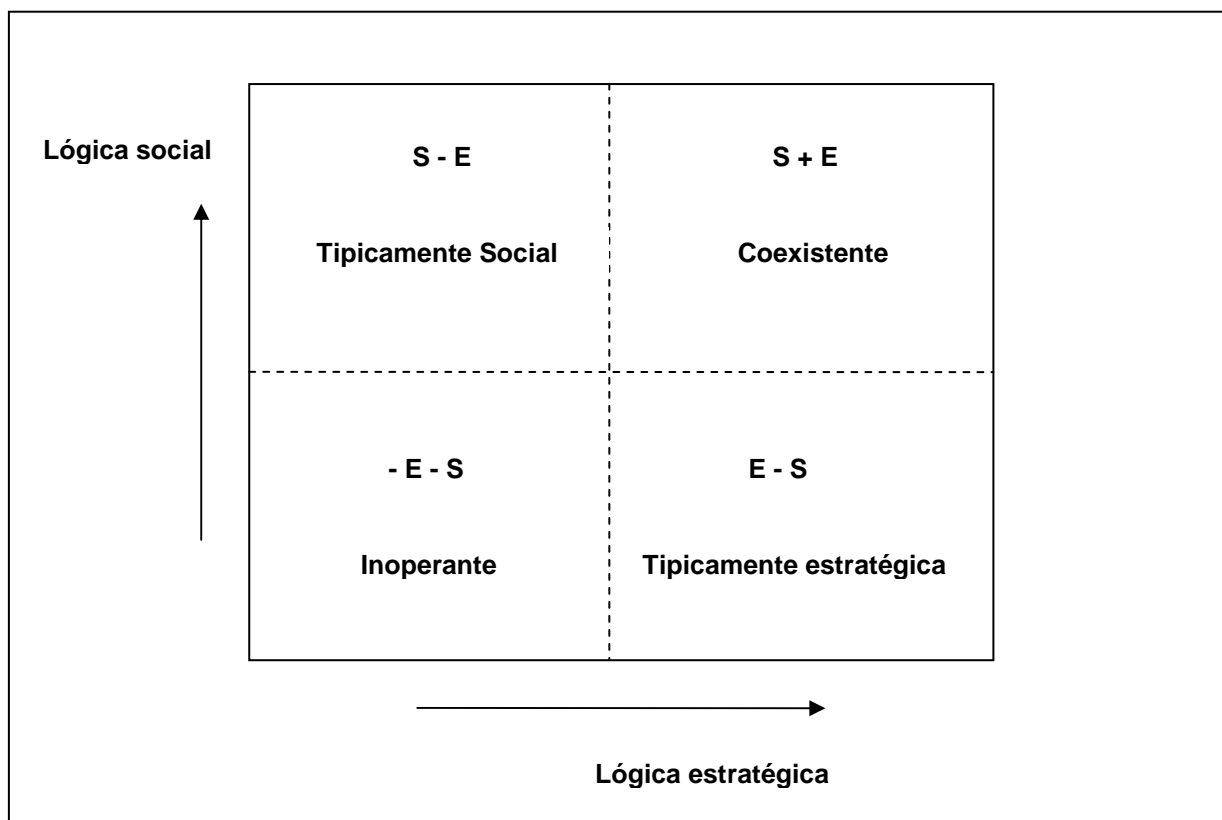


Figura 7: Análise de processos de gestão em organizações de terceiro setor
Fonte: Elaborado pela autora.

Se a maior parte dos processos apresentar poucas e fracas características em relação à lógica social ou à lógica estratégica, sugere-se uma inoperância na gestão da organização, o que sinaliza uma necessidade premente de revisão e mudança. De outra maneira, se a maior parte dos processos possui características que identificam a predominância da lógica estratégica na gestão, pode ser o momento de desenvolver ou reforçar processos que estimulem a lógica social. No extremo oposto a essa situação, se os processos de gestão caracterizam a organização como tipicamente social, pode ser um sinal de que é preciso fortalecer a lógica estratégica. Por fim, se na gestão de uma organização de Terceiro Setor coexistem de forma equilibrada processos baseados em lógica social e lógica estratégica, ela pode estar mais apta a se desenvolver, enxergar oportunidades e fortalecer os fundamentos que são essenciais à sua própria identidade e especificidade.

Caracterizar as organizações de Terceiro Setor tendo como referência aquilo que elas não são parece um tanto limitador. Como também destituir o setor das influências de sua interação social com os outros setores parece reduzi-lo a um

espaço tão separado e protegido quanto irreal. Sendo assim, além da sugestão feita anteriormente, os principais achados, revelados na busca pelo alcance dos cinco objetivos específicos propostos, remeteram a algumas das discussões fundamentais que norteiam o estudo e a prática da gestão em organizações de Terceiro Setor:

- a) o papel fundamental do contexto em que as ONGs surgem e o perfil de seus fundadores no direcionamento de sua gestão;
- b) o impacto causado pela capacidade da organização em formar redes de parceria no desempenho de sua gestão;
- c) a busca das organizações de Terceiro Setor por um modelo próprio de gestão que considere suas especificidades;
- d) os limites práticos e a insuficiência da lógica estratégica como fundamento de um modelo para a gestão de organizações de Terceiro Setor;
- e) como consequência da anterior, os limites da lógica social como fundamentação única da gestão de organizações de Terceiro Setor;
- f) os limites e a insuficiência da capacitação gerencial como alternativa ou solução para os principais desafios da gestão no Terceiro Setor.

Em primeiro lugar, o contexto no qual a organização surge determina de forma marcante o direcionamento de sua gestão. No caso estudado, o Instituto Hartmann Regueira (IHR) foi criado em um momento histórico recente no Brasil em que as organizações não governamentais já possuíam um arcabouço legal próprio para que fossem regulamentadas e institucionalizadas. A legislação brasileira atual oferece suporte para algumas das principais dificuldades, principalmente em relação aos financiamentos e às parcerias com o Primeiro Setor, embora a discussão sobre a inexistência do Marco Legal do Terceiro Setor seja ainda um limite importante ao seu desenvolvimento, como destacado por Aquino Resende (2008). O papel de colaboração e a possibilidade de parceria com os setores público e privado são essenciais e inerentes no IHR, como na criação de seus projetos e produtos. Com o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o cumprimento de sua missão e sua sustentabilidade são fundamentados nos projetos realizados de forma integrada com órgãos públicos e empresas privadas. Essa peculiaridade, que naturalmente levou a uma lógica mais estratégica nos processos de gestão, distingue o IHR de outras organizações que surgiram em momentos anteriores, como algumas ou talvez a quase totalidade das organizações que participaram do PDG.org. Não obstante a atuação em projetos de parceria inter-

setorial, elas foram criadas no terceiro momento histórico, durante o processo de democratização do Brasil, quando o papel de denúncia e enfrentamento dos problemas sociais observava-se mais latente (LANDIM, 1998; FERNANDES, 2005; TACHIZAWA, 2007; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009), e direcionam seus processos de gestão segundo uma lógica mais social que estratégica.

Tanto o momento de criação como também o perfil de seus fundadores e líderes influenciaram, de maneira definitiva, a linha de ação e a forma com que a organização modela sua gestão. Como sugerido pelos estudos de Louback, Teixeira e Bido (2009), as vivências e os valores de Cecília e Marcus, fundadores do IHR, permeiam a organização, seu modelo de gestão e a configuração de seus projetos, como o PDG.org. A consideração do contexto sociocultural e político em que as organizações surgiram ou que o próprio PDG.org foi concebido e do perfil de seus fundadores como fator determinante no direcionamento gerencial influenciou as variações entre a lógica estratégica e a social durante as etapas do Programa.

A história dos fundadores do PDG.org revelou também a dimensão e o destaque do trabalho voluntário nas organizações sociais e na convivência social. Isso ficou bem demarcado na vivência que tiveram nos Estados Unidos. Além disso, a criação e a formatação do PDG.org contou com trabalho voluntário em vários momentos, seja de seus criadores, seja de profissionais e parceiros. O voluntariado é um fator diferencial e característico das organizações de Terceiro Setor, como também uma variável forte na composição da gestão.

A ideia que fez surgir o PDG.org teve origem em *insights*, principalmente de Cecília Regueira, originados por histórias de vida que ela viveu ou percebeu em suas experiências familiares, sociais ou de trabalho. O objetivo primeiro de Cecília foi a manifestação do desejo de reconstrução, de transformação de uma situação. Essas são características também identificadas na literatura de referência deste trabalho como alinhadas ao enfoque sistêmico (ABONG, 2007) e predomínio de racionalidade substantiva (SERVA, 1997) na gestão de organizações. São características que coexistem e alternam-se com seus opostos (enfoque gerencial e racionalidade instrumental) na gestão das organizações, conforme considerações apresentadas por autores como Falconer (1999), Salamon (2005), Arndt e Oliveira (2006) e Teodósio e Alves (2006). Não obstante substanciado pelas características pessoais de sua fundadora, o IHR, porém, é composto em sua maioria por

profissionais oriundos da iniciativa privada, com uma predominância do enfoque gerencialista em seus projetos.

A segunda questão marcante na análise dos dados, própria de organizações de Terceiro Setor, é a almejada competência em formar redes, principalmente com o objetivo de sua sustentação (TAVARES, 2000), conforme especificado no item 'b', na página 124. O Instituto Hartmann Regueira tem reconhecida competência em formar redes, como se pode observar desde a composição de seu conselho, até a criação de seus projetos. Essa capacidade tem peso substancial em seu desenvolvimento e sustentação. O PDG.org é um exemplo claro dessa competência. O trabalho de formação de redes foi apontado não só para viabilizar e gerar oportunidades na concepção e execução de projetos, mas também para captar recursos. Como revela Cecília Regueira, ao resumir um dos aprendizados do IHR em seus sete anos de existência: “Nós hoje temos a consciência de que a primeira coisa que nós precisamos (para viabilizar os trabalhos) é do dinheiro” (A2). A captação de recursos como também a melhoria gerencial e financeira deixaram de ser objetos estranhos e indesejáveis às organizações de Terceiro Setor, e tornaram-se necessárias no processo de profissionalização (TENÓRIO, 1997; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A habilidade em formar redes foi também observada no caráter aberto e multidisciplinar proposto à concepção do Programa, seja na escolha de autores, seja na formação da equipe, com profissionais de formações distintas e experiências diferentes. Isso gerou uma diversidade importante principalmente no material didático e no processo de *coaching* social. Essa própria diversidade, porém, foi pouco explorada de maneira estratégica na formatação do escopo do Programa, que não continha, como exemplo, um momento específico para discussão sobre os contextos sociais das organizações, suas experiências e seus posicionamentos em relação às políticas públicas.

A terceira importante questão (item 'c', p. 124) que a análise dos dados suscitou e encontra seu espelho nas reflexões teóricas sobre o tema foi a busca das organizações de Terceiro Setor em desenvolver um modelo próprio de gestão que considere suas especificidades. Os incômodos advindos da experiência prévia dos criadores em programas de formação gerencial possibilitaram a criação de um modelo que se pretendia alternativo e corroboraram as conclusões de estudos que apregoam a necessidade de que as organizações de Terceiro Setor encontrem um

modo próprio de ação, que considere suas características específicas (CARVALHO, 1999; TENÓRIO, 1999; SALAMON, 2005; ANDION, 2005; MEIRA, ROCHA, 2003).

Ao buscar um modelo próprio de gestão, o caminho mais comum é basear-se como referência nas práticas e metodologias do Primeiro e do Segundo Setores. Essa procura por referências ficou evidenciada no processo da concepção e até mesmo nas críticas sobre a concepção do PDG.org. Silva e Aguiar (2008) propõem ao Terceiro Setor uma conjugação entre as finalidades do Primeiro e a metodologia do Segundo Setor. O risco desse caminho é concentrar o peso e os investimentos no aperfeiçoamento das metodologias, em prejuízo do incentivo às discussões sobre suas finalidades e em consequência até mesmo de enfraquecer sua legitimação social (ANDION, 2005; TACHIZAWA, 2007). Essa foi uma das críticas feitas pelos gestores das organizações ao PDG.org, também observada pelos *coachs* durante o trabalho de acompanhamento que fizeram para as organizações, e remete à quarta e à quinta questões (itens 'd' e 'e', p. 124). Mais que desenvolver ferramentas internas de gestão de processos, ansiava-se por discussões mais voltadas para o papel que cumpre o Terceiro Setor, bem como as articulações que podem ser feitas no intuito de criar fóruns de representação das organizações. A busca por padrões de eficiência deve coexistir com a preservação da identidade das organizações de Terceiro Setor. A teoria sistematizada e alicerçada em organizações que produzem bens e serviços com a lógica do lucro é insuficiente para fundamentar a eficiência e a produtividade de organizações que não possuem fins econômicos (CARVALHO, 1999; KARAWEJCZYK et al., 2000). Da mesma forma, a procura pela compreensão da lógica estratégica demonstra a insuficiência da lógica social como fundamento único para a gestão de organizações de Terceiro Setor.

Durante a etapa de concepção, a identidade do IHR prevaleceu e, por isso, a predominância do enfoque gerencial e da racionalidade instrumental. Já a análise da etapa de execução, com a presença das organizações participantes do PDG.org, fez surgir com mais frequência o enfoque sistêmico e a racionalidade substantiva, ou seja, a lógica social, principalmente em relação aos questionamentos e às críticas apresentadas. Serva (1993) classifica as organizações de Terceiro Setor como mais propensas a serem “organizações substantivas”. O que se percebeu nesta pesquisa foi que os profissionais e gestores das ONGs ansiavam ou se identificavam com a lógica social de gestão, principalmente quando abordavam princípios filosóficos ou crítica ao peso considerado excessivo de lógica estratégica no conteúdo do

Programa. A análise do equilíbrio observado entre a lógica social e a lógica estratégica no PDG.org endossam a possibilidade de que ambas permeiem os processos de gestão das organizações. A predominância de uma ou outra em determinada situação pode estar ligada à natureza da situação, real ou pretendida.

A última questão evidenciada pela análise dos dados desta pesquisa refere-se à capacitação gerencial como solução para a profissionalização das organizações de Terceiro Setor (item 'f', p. 124). Os participantes do PDG.org apontaram como alguns dos principais resultados do Programa a troca de experiência e a possível formação de rede e parcerias entre eles, mais que as metas estabelecidas pelo PDG.org. O anseio dos participantes pela discussão sobre o cenário e o papel social das organizações de Terceiro Setor demonstra que há entre eles uma ligação muito maior com as transformações sociais mais amplas (TEODÓSIO, 2003). Predomina a atenção com a gestão dos relacionamentos (SALAMON, 2005) e com a interface entre a gestão do ambiente e a gestão da organização (SERVA, 1997), mais do que com a inclusão de ferramentas e instrumentos nos processos ou com o alcance de metas a curto prazo. Os anseios manifestos pelos gestores das organizações participantes da primeira turma do PDG.org revelam que a capacitação é considerada uma alternativa, mas ela não é a única e não pode ocorrer de forma isolada.

Por fim, a riqueza dos processos observados e estudados durante as quatro etapas do Programa de Desenvolvimento em Gestão – PDG.org – e a análise do equilíbrio entre as lógicas predominantes nas etapas de concepção e execução contribuíram para a reflexão sobre a gestão em organizações de Terceiro Setor. Aperfeiçoar o conhecimento sobre as questões que interferem e compõem a relação entre os gestores e os processos de gestão leva ao desenvolvimento e aprimoramento das práticas das organizações, bem como a melhores resultados e propostas de alternativas. A crença e a confiança na capacidade e nas possibilidades de ação transformadora das Vivianes²⁹ do Brasil e das organizações da sociedade civil despertaram a realização deste estudo e o encerram, fortalecidas e multiplicadas.

²⁹ A história de Viviane, relatada na abertura da análise de dados – Seção 4.1, página 65 – foi uma das inspirações para a criação do PDG.org e o símbolo herdado tornou-se fonte e motivação também para este trabalho.

REFERÊNCIAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. **ONGs: Repensando sua Prática de Gestão**. São Paulo, 2007.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e Parcerias** – Mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005, 114 p.

ALVES, M. A. Quanto vale ou é por quilo? O Terceiro Setor na produção acadêmica da área de Administração no Brasil. **Informativo ANPAD**. n.10, jan./fev./mar. 2006. Disponível em: <http://anpad.org.br/publicacoes_informativo_opiniao.php?cod_informativo=10> Acesso em: 17 mar. 2007.

ALVES, M. A. **Terceiro Setor**: as origens do conceito. Rio de Janeiro: Anais do XXVI ENANPAD, 2002.

ALVES, M. A.; KOGA, N. M. Brazilian Nonprofit Organizations and the New Legal Framework: na Institutional Perspective. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 68-83, 2006.

ALVES JÚNIOR, M.; FARIA, M.; FONTENELE, R. Gestão nas Organizações do terceiro Setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais do XXXIII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2008.

ANDION, C. A Gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

ANDION, C. Gestão das organizações de economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, 1998.

AQUINO RESENDE, T. As ONGs na berlinda. **Revista Governança Social**, Belo Horizonte, v. 2, Ano 1, p. 48-50, junho de 2008.

AQUINO RESENDE, T. **Roteiro do Terceiro Setor**. Belo Horizonte: Newton Paiva, 2003.

ARNDT, J. R. L; OLIVEIRA, L.G.M. A racionalidade e a ética da ação administrativa na gestão de organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORREA, M. L. (Org.). **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSIS, L. B.; CKAGNAZAROFF, I. B.; CARVALHO, D. N. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: um estudo descritivo das organizações de Belo

Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais do XXX ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 17 out. 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

CAMARGO, M. F. SUZUKI, F. M.; UEDA, M.; SAKIMA, R. Y.; GHOBIL, A. N. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, E. B. (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 07-12.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Rio de Janeiro. **Anais do XXIII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 25 fev. 2009

CARVALHO, D. N. CKAGNAZAROFF, I.B.; ASSIS, L. B.; TESCAROLO, F.S **Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais do XXX ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 4 fev. 2009.

CARRION, R. M. Organizações Privadas da Sociedade Civil de Interesse Público: a participação do mercado no Terceiro Setor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Rio de Janeiro. **Anais do XXIV ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2008.

CICONELLO, A. O conceito legal de público no Terceiro Setor. In: SZAZI, Eduardo (org). **Terceiro Setor: temas polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004. p. 45-66.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.

DUFLOTH, S. C. "Organizações Sistêmicas do Terceiro Setor: Estudo das configurações das organizações do Terceiro Setor baseado em sistemas auto-organizados e auto-regulados". In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 28, 2004, Rio de Janeiro. **Anais do XXVIII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 5 nov. 2008.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management Review**, Stanford, n. 4, v. 14, p. 532-550, 1989.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, R. C. O que é Terceiro Setor. In IOSCHPE, E. (Org.) **3º. Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 25-33.

FERREIRA, B. **Análise de Conteúdo**. Disponível em <<http://www.ulbra.br/psicologia/psi-dicas-art.htm>>. Acessado em 18/11/2008

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios para o Terceiro Setor**. Escola de Serviço Social da UFRJ. Rio de Janeiro: Abril, 1998.

FRANCO, J.; PEREIRA, M.; SARTORI, R. "Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo da cidade de Maringá". In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Rio de Janeiro. **Anais do XXVII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2008.

FRAZÃO, M. F. A.; RAMOS, A. R. N. Trilhando caminhos para aperfeiçoar a Gestão no Terceiro Setor: um estudo da Associação Obras Sociais Irmã Dulce. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais do XXX ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2008.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A metodologia qualitativa em estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org/eventos>>. Acesso em: 12 set. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1973. p. 420-433.

GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigacion social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

GRUNNEWALD, J. L. (Trad.) **Os pensadores**: textos escolhidos/ Walter Benjamin, Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Jürgen Habermas. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

GUIMARÃES ROSA. Lá nas Campinas. **Tutaméia**. 6. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa I y II** – racionalidad de La acción y racionalización social. Madrid: Taurus Humanidades, 1999.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IIZUKA, E.S.; SANO, H. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma visita aos In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Rio de Janeiro. **Anais do XXVIII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 28 nov. 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005 / IBGE, Gerência do Cadastro central de Empresas. **Estudos e pesquisas, Informação Econômica**, n. 8. Rio de Janeiro, 2008. 162 p.

JANOSKI, T. **Citizenchip and Civil Society**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

JICK, T. D. Mixing Qualitative and quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quartely**, Cornell University, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

KARAWAJCZYK, T. SILVA, C. J.; OLIVEIRA, M. F.; MOMBACH, P. A. questão da participação em organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso gaúcho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Rio de Janeiro. **Anais do XXIV ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2008.

KLIKSBERG, B. **Por uma economia com face mais humana**. Brasília: UNESCO, 2003.

LANDIM, L. **Defining the Nonprofit Sector: Brazil**. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, n. 9, edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1993.

LANDIM, L. **Ações em Sociedade: militância, caridade, assistência etc.** Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (Org). **ONGs e universidades**. Desafios para a cooperação na América Latina. São paulo: Abong, 2002. p. 17-50.

LANDIM, L. As ONGs são Terceiro Setor? In: FIEGE, H.-J. **ONGs no Brasil – Perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M.; BIDO, D. Valores Organizacionais e Racionalidades: Uma visita ao Terceiro Setor. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.

MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2000.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Rio de Janeiro.

Anais do XXV ENANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 5 out. 2008.

MEIRA, L. C. C.; ROCHA, G. S. Modelos de Gestão de ONGs ambientalistas: um estudo comparativo em três organizações baianas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Rio de Janeiro: **Anais do XXVII ENANPAD**, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

MENEGASSO, M. E; VALADÃO JÚNIOR., V. M. Organizações de base comunitária: a experiência de papeleiros de Florianópolis. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Rio de Janeiro. **Anais do XXV ENANPAD.** Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 18 nov. 2008.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e Questão Social.** Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2007.

MURPHY, D. F.; BENDELL, J. **Partners in Time?** Business, NGOs and Sustainable Development, UNRISD, 1999. Disponível em: <[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=259BB13AD57AC8E980256B61004F9A62&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/259BB13AD57AC8E980256B61004F9A62/\\$file/dp109.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=259BB13AD57AC8E980256B61004F9A62&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/259BB13AD57AC8E980256B61004F9A62/$file/dp109.pdf)>. Acesso em: 2007.

NAJAM, A. The Four C's of Third Sector – Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity and Co-operation. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 10, n. 4, 2000. p. 375-396.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

PEDROSA, A. CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; PARENTE, T. C.; PENHA, E. D. S.; ALVES, R. A. Competência Gerencial no Terceiro Setor: Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São paulo. **Anais do XXXIII ENANPAD.** Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2008.

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C. (1999) Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C. (Org.) **O público não-estatal na reforma do Estado.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 15-48.

RIFKIN, J. Identidade e Natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005, p. 13-23.

ROESCH, S. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, BA. **Anais do XXVI ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

ROSA, A. ALVES, M. A.; MENDONÇA, P.; GOMES, M. V. P. Por uma Agenda de Pesquisa sobre Movimentos Sociais na América Latina. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais do XXXIII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

ROSA, S. T., COSTA, A. L. Análise comparativa da eficiência e eficácia da gestão entre organizações do Terceiro Setor e organizações governamentais: estudos de casos múltiplos nos serviços de educação infantil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Rio de Janeiro, RJ. **Anais do XXVII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 89-111.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p.36-43, 1993.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30,1997.

SILVA, E. M. F.; AGUIAR, M. T. **Terceiro Setor – Buscando uma conceituação**. Disponível em:<<http://www.fundata.org.br>>. Acesso em: 22 jul. 2008.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidades e Organização: as Múltiplas Faces do Enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, 2008. p. 1107-1130.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro. Centro de Publicações Técnicas da Aliança para o Progresso, 1965.

SOY, Susan K. The Case Study as a Research Method. University of Texas. 1997. Disponível em <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>>.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2007

TAVARES, P. C. Terceiro Setor: Estrutura Organizacional: Classificações (In) Adequadas?. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba, PR. **Anais do EnEO**. Disponível em: <<http://www.anpad.org/eventos>>. Acesso em: 12 set. 2008.

TENÓRIO, F. (Org) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TENÓRIO, F. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, 1999.

TENÓRIO, F. **Tem razão a administração?** Ensaios de Teoria Organizacional e Gestão Social. Ijuí: UNIJUÍ, 2002

TEODÓSIO, A.S.S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. (Org.) **Políticas Públicas de apoio sociofamiliar**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001. p. 85-124.

TEODÓSIO, A. S. S. O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas públicas? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2003, Atibaia, SP. **Anais do XXV do ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 8 out. 2008.

TEODÓSIO, A. S. S; ALVES, M. A. Teoria Crítica e a Desnaturalização do Terceiro Setor: a urgência de novas sínteses. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. Porto Alegre, BA. **Anais do EnEO**. Disponível em: <<http://www.anpad.org/eventos>>. Acesso em: 13 set. 2008.

THOMPSON, A. A. Do Compromisso à Eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (Org.) **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 41-48.

TORO, J. B. O Papel do Terceiro Setor em Sociedades de Baixa participação. In: IOSCHPE, E. (Org.) **3º. Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 25-33.

TRIVIÑOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIDAL, F. A. B., MENEZES, C. B. B. Gestão de ONGs e desenvolvimento social: paradoxos e desafios da Administração no Terceiro Setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia, SP. **Anais do ENEO**. Disponível em: <<http://www.anpad.org/eventos>>. Acesso em: 13 set. 2008.

=VIDAL, F.A.B. et al. Terceiro Setor à Luz da Teoria Crítica: Racionalidades da Gestão de ONGs. Salvador, BA. **Anais do XXX ENANPAD**, 2006.

VIEIRA, L. **Os argonautas da cidadania**: a sociedade civil na globalização. Rio de Janeiro: Record, 2001.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WEBER, M. **Ciência e Política** – duas vocações. São Paulo: Martim Claret, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário idealizadores – origem e concepção

1) Fale sobre sua trajetória pessoal e seu envolvimento com o PDG.

2) Quais os fatores e motivações que levaram à construção do PDG?

3) Quais são os programas ou projetos similares existentes no Brasil? Qual seu conhecimento e sua avaliação sobre eles? O que diferencia e o que é semelhante entre o PDG e outros programas similares?

4) Por que foi escolhida essa área de atuação (a formação gerencial para organizações de Terceiro Setor), o público-alvo e a metodologia de trabalho?

5) Quais as especificidades do Terceiro Setor consideradas na concepção?

6) Como foi a elaboração do material didático (definição de conteúdo, escolha de escritores, aprovação do material)?

7) Como foi a escolha do corpo funcional (professores, consultores)?

8) Como foi feita a seleção de ONGs participantes? Foi estabelecida contrapartida dos participantes? Se sim, qual?

9) Como foi a captação de recursos e qual a relação com os financiadores (planejada e realizada)?

10) Como é a gestão do programa?

Em sua avaliação (ou a partir do seu acompanhamento ao PDG), quais as dificuldades e oportunidades encontradas da origem até o estado atual:

a) por parte do programa?

b) por parte dos participantes?

APÊNDICE B – Questionário das organizações participantes – resultados

1) O que sua organização faz?

2) Quem a preside? Quem faz a gestão? Como a gestão é feita?

3) Como sua organização fez parte do grupo do PDG?

4) Qual sua expectativa no início do programa? Ela foi atendida ou frustrada?

5) Você conhece ou já participou de programas ou projetos similares? Qual seu conhecimento e sua avaliação sobre eles? O que diferencia e o que é semelhante entre o PDG e outros programas similares?

6) Quem financiou sua participação?

Curso / Despesas com os módulos / Despesas com o coaching

7) Como aconteceu:

a) a execução dos módulos?

b) o processo de *coaching* / os trabalhos internos?

c) a formação da rede de aprendizagem?

8) Quais foram os principais ganhos, ou surpresas positivas que você percebeu durante:

a) a execução dos módulos

b) o processo de *coaching* / os trabalhos internos

c) a formação da rede de aprendizagem

9) Houve mudanças recentes na gestão de sua organização? Elas têm relação com o que foi aprendido ou vivenciado durante o PDG? Há outros resultados advindos da participação da sua organização no PDG a considerar?

10) Valeu a pena? Qual o balanço final, em sua opinião?

APÊNDICE C – Questionário dos autores /coachs _ execução

1) Fale sobre sua trajetória profissional e seu envolvimento com o PDG.

2) Em sua opinião, quais os fatores e motivações que levaram à criação desse programa?

3) O que você considera que caracteriza ou que é específico das organizações de Terceiro Setor em relação à gestão? Como essa especificidade foi tratada no PDG?

4) Quais são os programas ou projetos similares existentes no Brasil? Qual o seu conhecimento e sua avaliação sobre eles? O que diferencia e o que é semelhante entre o PDG e outros programas?

5) Como foi o processo de elaboração do material didático? Quais foram as principais dificuldades e que discussões aconteceram durante a elaboração e a aprovação da versão final?

6) A partir de que base (conceitual, teórica, prática) você elaborou seu capítulo e o que foi específico para o PDG?

7) Como foi seu envolvimento com a execução dos módulos?

8) Como foi o processo de capacitação de *coachs*? Como foi o aprendizado compartilhado com os outros *coachs* e a equipe do PDG no acompanhamento?

9) Em sua avaliação, quais as dificuldades e oportunidades encontradas
a) por parte do programa?
b) por parte das organizações participantes?

APÊNDICE D – Questionário autores e professores _ execução

1) Fale sobre sua trajetória profissional e seu envolvimento com o PDG.

2) Em sua opinião, quais os fatores e motivações que levaram à criação desse programa?

3) O que você considera que caracteriza ou que é específico das organizações de Terceiro Setor em relação à gestão? Como essa especificidade foi tratada no PDG?

4) Quais são os programas ou projetos similares existentes no Brasil? Qual o seu conhecimento e sua avaliação sobre eles? O que diferencia e o que é semelhante entre o PDG e outros programas?

5) Como foi a elaboração do material didático? Quais foram as principais dificuldades e que discussões aconteceram durante a elaboração e aprovação da versão final?

6) A partir de que base (conceitual, teórica, prática) você elaborou o seu capítulo e o que foi específico para o PDG?

7) Como foi o processo de execução dos módulos?

8) Como foi seu envolvimento com o processo de *coaching*?

9) Em sua avaliação, quais as dificuldades e oportunidades encontradas:

a) por parte do programa?

b) por parte dos participantes?

APÊNDICE E: Quadro 14

	ANTECEDENTES		10
	1	2	
	Trajatória - pessoal e das organizações participantes	A Idéia - Fatores e motivações para criação do PDG	Observações da pesquisadora
A.1	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.2	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.3	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.4	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		
A.5	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.6	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.7	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.8	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.9	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.10	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.11	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.12	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.13	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		
A.14	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		
A.15	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		
A.16	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		
A.17	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		
B.1			
B.2			
B.3			
B.4			
B.5			
B.6			
B.7		<i>“trechos destacados no documento”</i>	
B.8			
B.9			
B.10			
B.11			

Quadro 14: Dados por assunto e fonte execução
 Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F: Quadro 15

CONCEPÇÃO			10
3	4	5	
A concepção da proposta original do PDG - linha teórica / material didático / escolha profissionais e participantes	Descrição do PDG - conceituação / público / objetivos	Diferencial e especificidade do PDG Especificidades de organizações do Terceiro Setor consideradas no PDG	Observações da pesquisadora
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>			
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>			
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
	<i>“trechos destacados no documento”</i>		
<i>“trechos destacados no documento”</i>	<i>“trechos destacados no documento”</i>		
	<i>“trechos destacados no documento”</i>	<i>“trechos destacados no documento”</i>	
n			

Quadro 15: Dados por assunto e fonte concepção
 Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G: Quadro 16

EXECUÇÃO			10
6	7	8	
Relacionamento com financiadores	Relacionamento com ONGs participantes	Processo Acompanhamento e avaliação / dificuldades e oportunidades	Observações da pesquisadora
	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
<i>“trechos destacados na entrevista”</i>		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
		<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
	<i>“trechos destacados no documento”</i>	<i>“trechos destacados no documento”</i>	
	<i>“trechos destacados no documento”</i>	<i>“trechos destacados no documento”</i>	
		<i>“trechos destacados no documento”</i>	

Quadro 16: Dados por assunto e execução
 Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE H: Quadro 17

RESULTADOS		
9		10
Resultados de curto prazo		Observações da pesquisadora
A.1	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.2		
A.3		
A.4	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.5		
A.6		
A.7	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.8	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.9		
A.9		
A.10		
A.11		
A.12		
A.13	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.14	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.15	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.16	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
A.17	<i>“trechos destacados na entrevista”</i>	
B.1		
B.2		
B.3		
B.4		
B.5		
B.6		
B.7		
B.8		
B.9		
B.10	<i>“trechos destacados no documento”</i>	
B.11	<i>“trechos destacados no documento”</i>	

Quadro 17: Dados por assunto e resultados

Fonte: Elaborado pela autora

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)