

ÁREA TEMÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

AUTOR

AUGUSTO CESARE DE CAMPOS SOARES

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO

augusto_cesare@yahoo.com.br

TÍTULO: O PERFIL PROFISSIONAL DOS GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA

RESUMO: A proposta do presente trabalho teve como objetivo identificar os aspectos do perfil do gestor nas organizações não governamentais no município de Guarapuava, a partir da própria percepção dos gestores. A metodologia de pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo e exploratório, buscando contemplar os requisitos necessários propostos através da análise bibliográfica, coleta de dados e análise e o cruzamento das informações obtidas, bem como, a produção do relatório. Diante dos dados obtidos na pesquisa, percebe-se uma necessidade de atualização constante por parte dos gestores, ou seja, o auto-desenvolvimento como sendo de suma importância para aqueles que desejam dirigir uma instituição sem fins lucrativos. Constata-se na pesquisa que a maioria das instituições possuem poucos funcionários e por sua vez a participação do voluntariado junto as instituições ainda é muito pequena, e na percepção dos gestores as competências essenciais estão associadas ao conhecimento, às atitudes e habilidades. Foram mencionados outros aspectos, salientando a importância da comunicação, da interação, da liderança, da determinação e do trabalho em equipe. Um dos potenciais do terceiro setor está diretamente associado à qualidade ética de seus gestores, tendo como clara missão, administrar usando as principais ferramentas da administração, não esquecendo que a ética é a educação da vontade, é o controle dos possíveis abusos provocados ou conduzidos pelo auto-interesse e como principais características dos gestores serem visionários, sensíveis, criativos, determinados e, principalmente, inovadores. Como diferenças fundamentais, usam essas qualidades para apresentar novas soluções para antigos problemas sociais.

PALAVRA-CHAVE: Perfil profissional, terceiro setor, competências.

ABSTRACT: The proposal of the present work had as objective identify the aspects of the manager's profile in the non-governmental organizations in Guarapuava City, from the proper perception of the managers. The research methodology used was of qualitative character and exploration, trying to contemplate the necessary requirements proposed through the bibliographical analysis, data collects and analysis and the crossing of the acquired information, as well, the production of the report. From the acquired date in the research, a necessity of constant update from the manager's part is perceived, that is, the auto-development as being the utmost importance for those whom intend to manage a non-lucrative ends instituion, it is evidenced in the research that the majority of the institutions have few employees, in turn , the volunteer participation whith the institutions is still very small, in the manager's perception the essential abilities are associates to knowledge, attitudes and abilities. Other aspects had been mentioned, pointing out the importance of the communication, interaction, leadership, determination and the teamwork. One of third sector's potential is directly associate to ethical quality of is managers, having as clear mission, managing using the main tools of the administration, without forgetting that the ethics the education of will, it's the control of the possible abuses provoked or conducted by auto-interest and as main characteristics of the managers being visionary, sensible, creative,

determined and mainly innovators. As fundamental difference, they use these qualities to present new solutions for old social problems.

KEY WORDS: Professional profile, third sector, abilities

1. INTRODUÇÃO

A questão das Organizações Não-Governamentais, principalmente as que atuam no atendimento direto, se coloca desde a época do Brasil Colônia, mediante entidades assistenciais, vinculadas às congregações religiosas e líderes cristãos, que eram a expressão da prática caritativa, conforme constata Souza Neto (2001) e Sposati (1989). A atuação destas entidades assistenciais, porém, não se compara as ONG's atuais, porque eram mais utilizadas como instrumentos de dominação de uma política paternalista, tanto pela Igreja quanto pelo Estado. Numa época em que a população pobre no Brasil era desprovida de qualquer política ou proteção social, a pobreza e a miséria eram tratadas como coisa de polícia ou de religião e não como questão social.

Segundo PRADO (2004) naquele período não havia espaço para qualquer preocupação como modelos de gestão (organizacionais, administrativos e estilos gerenciais) que eram determinados pelas condições políticas e pelos métodos de intervenção apropriados a cada situação. As ONG's, mesmo sem fins lucrativos, buscam novas formas de gerir sua estrutura organizacional com a proposta de atingir sua missão e os objetivos definidos em seu planejamento, cumprindo a legislação específica para o seu funcionamento. É nesse caminhar que elas vão sendo compreendidas e ganhando visibilidade no atual contexto social, como uma forma de resposta ao crescimento da pobreza, da violência, das doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. Essas transformações vêm exigindo um novo modelo de gestão para as Organizações.

Atualmente, a qualidade dos recursos humanos de uma organização é o diferencial da competitividade e é o reflexo de como a organização capacita e desenvolve estes recursos humanos, para responder às exigências do mercado, do consumidor e do indivíduo.

Conforme DRUCKER (1997) afirma, as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Entretanto, como organizações, precisam também operacionalizar mudanças internas, especialmente na sua cultura, em geral conservadora, tradicional e amadora, bem como nas formas de gestão. É preciso que essas organizações inovem sistematicamente, reconhecendo que a mudança é uma oportunidade e não uma ameaça, uma vez que necessitam de inovações tanto quanto as empresas e governos.

Neste contexto, as pessoas e a forma de gerenciá-las desempenham papel crítico e de alto potencial para proporcionar o desenvolvimento organizacional, exigindo, para tanto, renovadas competências e habilidades. O grande desafio que se coloca é a preparação e o acompanhamento dos processos de transformação da organização rumo a novos paradigmas da administração.

MOTTER (2005, p.138) refere-se às Organizações Não Governamentais, afirmando que:

As Organizações Não Governamentais (ONG's) constituem um campo de atuação do gestor, um espaço para busca de caminhos alternativos ao trabalho formal sob proteção de leis que paulatinamente perdem sua eficácia, deixando o trabalhador a mercê das crises e do desemprego, resultando em danos sociais, que podem variar do desemprego temporário à privação de outros direitos básicos, como saúde, educação, moradia, à exclusão do sistema social e à perda da cidadania.

Para que as ONGs possam responder afirmativamente à construção de sua identidade, à sua sobrevivência social e consigam adaptar-se a essa nova realidade, é preciso que se encontrem em sua estrutura, além de meios para uma gestão participativa, sujeitos críticos capazes de atuarem no processo de emancipação e nos desafios que se impõem às diversas e constantes mudanças que o mundo reedificado pela atual modernidade enfrenta.

O artigo está estruturado em três seções: a primeira refere-se à revisão bibliográfica acerca do terceiro setor; a segunda relata e analisa os resultados obtidos através dos questionários aplicados e tabulados; e por fim têm-se as considerações finais sobre o estudo realizado junto aos gestores das organizações não governamentais.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O desafio está em encontrar formas de gestão capazes de controlar as práticas administrativas utilizadas para organizar as atividades, sem que este controle cesse o crescimento das ONG's, práticas essas que, por muitas décadas, têm pautado a gestão das organizações e já não respondem mais as novas necessidades, pois seus modelos estão desatualizados e arcaicos.

Diante do exposto, a proposta desta pesquisa busca identificar o perfil profissional dos gestores nas organizações não governamentais no município de Guarapuava. Deste modo, a presente pesquisa objetivou analisar através da própria percepção dos gestores, as principais características que norteiam o perfil dos gestores junto às instituições.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Segundo CRAWFORD (1994), no século XX, especificamente nas três últimas décadas, vivenciou-se o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. Literalmente, o mundo do trabalho não é mais o mesmo, e as novas mudanças em gestão são e, provavelmente, continuarão a ser repletas de turbulências e tensões.

Hoje, o capital está organizado por meio da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos mercados de inovação tecnológica, de produto e instituições. Há, nestes termos, mudança na vivência da temporalidade, com a compreensão dos “tempos” presente e futuro, além de novas formas de organização caracterizadas por maior ênfase no uso de informações, mais propriamente, de conhecimento.

No entanto, ainda que os novos padrões tecnológicos estejam forçando o modelamento de um perfil de qualificação profissional, sabe-se que esta tarefa é extremamente complexa e depende, fundamentalmente, das relações sociais que se estabelecem no interior dos processos de trabalho. Esta dinâmica impõe, também, aos processos de formação humana e novos procedimentos no que tange à educação dos indivíduos.

No início da década dos anos 90, com o advento da globalização e a conseqüente abertura do mercado brasileiro para os produtos estrangeiros, oriundos das mais diversas partes do mundo, a área de Recursos Humanos vem passando, de lá para cá principalmente, por transformações significativas e históricas, de modo especial dentro do contexto de assumir novos desafios importantes e focados em atrair, reter, preservar a auto-estima, a motivação e o estímulo dos colaboradores, mantendo-se um clima organizacional positivo e favorável tanto para as organizações, quanto para seus colaboradores.

Para MACCARTHY (2005, p.120) “deverão existir três tipos de treinamento profissional para os gestores do terceiro setor do amanhã, exigindo uma combinação entre educação e pesquisa; no campo administrativo aumentar a habilidade das pessoas em realizar suas atividades, disseminar os conhecimentos sobre o setor e ter uma visão e um firme conhecimento não apenas do que o campo é no presente, mas do que ele poderá vir a ser.”

Hoje, os profissionais, independente das áreas onde eles atuam: administradores, médicos, dentistas, vendedores, jardineiros, cozinheiros, mecânicos, professores, advogados, etc, devem a todo o momento, desenvolver suas competências, visando a plena capacitação profissional, num mundo altamente competitivo e qualificado, onde todos deve-se estar preparados para prestar serviços nas organizações, com qualidade, eficiência e produtividade. Além de possuir algumas características básicas como proatividade, flexibilidade, estar propenso a mudanças, entre outras coisas.

MAcCARTHY (2005, p.122) refere-se a profissionalização da gestão, afirmando que:

A profissionalização da gestão das instituições do terceiro setor está sendo esperada. A profissionalização decorre de três condições: reconhecimento social, mercado de trabalho e oportunidades de formação. O reconhecimento social concede aos responsáveis legitimidades. O mercado de trabalho permite fazer do exercício profissional um meio de subsistência remunerada. Os jovens egressos da universidade esperem visualizar as oportunidades decorrentes de uma trajetória profissional no Terceiro Setor. Quanto à formação, cabe a ela oferecer conhecimentos e habilidades para aqueles que ambicionam tornarem-se profissionais na área. Serão agentes de mudanças provenientes de diversas áreas do conhecimento humano, dispostos a dedicarem-se a entidades privadas de interesse público.

3.1 A Administração em ONG`s

Para KWASNICKA (1995, p. 17), “a palavra administrar tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa variedade de significados, como: gerir, ministrar, conferir.” Kwasnicka (1995) complementa ainda que o mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo interativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

A administração revela-se, nos dias de hoje, como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnada de complexidades e de desafios. Constata-se, então, que o profissional que utiliza a administração como meio de vida pode trabalhar em variados níveis de uma organização; desde o nível hierárquico de supervisão elementar, até o nível de dirigente máximo da organização.

Segundo CHIAVENATO (1983, p. 01), “a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Assim, o autor considera a administração algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.”

As organizações sem fins lucrativos se apresentam como alternativa para solucionar problemas sociais, até então, não resolvidos pelo Estado. Entretanto, em meio aos argumentos que as colocam como a melhor solução, ouve-se, também, o discurso de que muitas delas são mal geridas, dependentes, amadoras e assistencialistas e, até por questões da estrutura do setor, a gestão do Terceiro Setor tem muito a colaborar para que as organizações possam realizar satisfatoriamente os objetivos propostos.

Nos últimos anos, a preocupação com aspectos relacionados à gestão tem crescido significativamente entre as organizações do terceiro setor. Conforme afirma FALCONER (1999), há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas

organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração – é um caminho necessário para atingir melhores resultados.

Contudo, as particularidades das organizações do terceiro setor e, seu papel cada vez mais destacado na sociedade e na economia, requerem o desenvolvimento de sistemas de gestão e operação próprios. Segundo HUDSON (1999), a administração não pode ser importada sem alterações e imposta às organizações orientadas por valores. Diferenças importantes e sutis, enraizadas nas diferentes naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas. O terceiro setor precisa de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades.

De acordo com KATZ (1955, p. 33), “há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica, a humana e a conceitual. Primeiro, a Habilidade Técnica: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação; segundo, Habilidade Humana: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz e terceiro a Habilidade Conceitual: consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.”

O papel do executivo principal na administração estratégica é muito importante. A escolha das questões a serem trabalhadas, por que trabalhar com elas e como aborda-las são aspectos centrais de sua atuação.

Para HUDSON (1999, p. 136) “as pessoas são o maior patrimônio de uma organização. No ambiente de rápidas transformações, os recursos humanos precisam de mais atenção do que jamais receberam no passado. As organizações devem trabalhar com base na idéia de que se seu pessoal não estiver se desenvolvendo no mesmo ritmo das mudanças, estarão perdendo sua capacidade de ser eficientes.”

Desenvolver pessoas requer um comprometimento dos gestores e das pessoas que estão sendo gerenciadas e a habilidade para ajudar as pessoas a aprender como ser mais eficientes. As organizações não podem fazer com que isso aconteça diretamente, mas, podem construir processos de gerenciamento que requeiram que todos os gestores dêem prioridade ao gerenciamento de pessoal.

Em resumo, embora as habilidades que os administradores da linha de frente precisam aprender e usar sejam similares à maioria das situações gerenciais, as pessoas que o setor atrai e a natureza das organizações orientadas por valores e a dos trabalhos se combinam para criar circunstâncias mais exigentes, que só podem ser superadas com melhor treinamento, maior suporte para os administradores da linha de frente e experiência diariamente adquirida.

TENÓRIO (2004, p.15) refere-se aos desafios das ONG's, afirmando que:

Para superar esses desafios que podem ameaçar sua existência e sua eficiência administrativa, as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais. Trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade divulgando o produto do trabalho realizado são alguns dos resultados que se podem esperar desse aprendizado.

A administração é um instrumento facilitador para integrar o carisma e a profissionalização no âmbito das ONG's, para que possam deixar de ser vista apenas como um ato de vontade de uma liderança e para que elas possam ser compreendidas como uma resposta às necessidades sociais, contribuindo para satisfazer a população excluída e lutar pela construção de um “tecido social” e que possa favorecer a democracia e a justiça social.

Conforme HUDSON (1999, p. 262) “para enfrentar os novos desafios, as organizações precisarão mostrar muitas das características abaixo”:

- Uma clara visão do que pretendem atingir;
- Um sentido de missão permeando toda organização;
- Objetivos concisos e estratégias claras para atingir cada objetivo;
- Imaginação e habilidades empreendedoras serão necessárias numa era de competição;
- Um conselho forte que governe a instituição, e que deixe o administrador administrar;
- Um executivo principal carismático capaz de oferecer liderança à organização;
- Um grupo de administradores seniores que trabalhe como uma equipe e que sejam hábeis na direção da organização;
- Processos administrativos flexíveis que se transformem rapidamente para responder as novas circunstâncias;
- Administradores que procurem desenvolver as pessoas a eles subordinadas;
- Fontes de receita apropriadas para os tipos de atividades que a organização executa;
- Comunicação eficiente entre a área de atuação e o escritório central

Uma lista ambiciosa, porém, a maioria das organizações do terceiro setor quer causar um impacto significativo no mundo em que vivemos. Para atingir essa meta ambiciosa, a excelência será necessária em todos os aspectos da administração.

A definição da finalidade de uma organização não está mais atrelada unicamente aos desejos e interesses de seus proprietários, deve considerar, também, as necessidades e expectativas dos clientes/usuários.

Por outro lado, a prática de gerenciar tem salientado a necessidade de tornar conhecida a finalidade da organização, a fim de que seus dirigentes, gerentes e demais empregados possam canalizar seus esforços para atingi-la e a fim de que a organização seja considerada legítima pela sociedade. Outra tendência tem sido definir a finalidade a partir de processos mais participativos, com um número maior de empregados contribuindo para essa tarefa.

TENÓRIO (2004, p.18) comenta que:

Nas organizações não-governamentais, verifica-se que a finalidade é em geral determinada em assembleias, das quais participa um número variável de sócios e colaboradores, dependendo do estatuto da ONG. A partir da década 80, como reflexo do processo de democratização que retirou da clandestinidade a maioria das ONGs, estas têm se preocupado não só em explicitar para a sociedade a sua finalidade, como também em ampliar o grau de participação de seus integrantes e cidadãos-beneficiários na determinação de seus objetivos.

Gerenciar é orientar a dinâmica da organização. Para que uma atividade seja bem-sucedida é preciso uma boa utilização dos recursos e o direcionamento desses recursos para o alcance da finalidade proposta pelos membros da organização

Segundo DRUCKER (1997, p. 14) “há quarenta anos, “gerência” era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. (...) acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”. Afinal, elas não tinham “lucros”.” O autor prossegue, destacando que essas instituições sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não tem um “lucro” convencional; precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine.

Como gerenciar é estabelecer objetivos e alocar recursos disponíveis e sua capacidade de viabilizar o alcance dos objetivos da organização. Para avaliarmos a gerência, portanto, devemos nos valer das medidas de eficiência, eficácia e efetividade. Aplicando conceitos de diferentes campos do conhecimento, propondo princípios, instrumentos e formas de agir, bem como analisando o sucesso e o fracasso de empresas e instituições públicas, o estudo da administração vem buscando, ao longo dos anos, a eficiência, a eficácia e a efetividade, como forma de permitir o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Para MACCARTHY (2005, p.129) “a formação para a profissionalização trata de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para a capacitação de dirigentes, gestores de projetos, coordenadores de programas, responsáveis por atividades de apoio. Denominados agentes do Terceiro Setor, eles constituem o grupo de profissionais responsáveis também pela obtenção de recursos para iniciativas de interesse público. A formação é condição necessária, mas insuficiente para a profissionalização. Cabe às entidades executoras de projetos e às entidades financiadoras conquistar o reconhecimento público e estruturar o mercado de trabalho para a valorização da competência profissional. Recompensado adequadamente os mais competentes, é possível atrair jovens talentosos, cujo engajamento é decisivo para o futuro do Terceiro Setor no Brasil.”

O terceiro setor pode ser uma das soluções para os problemas sociais advindos do desenvolvimento econômico. Contudo, para que isto se torne realidade é preciso que as organizações que o compõem repensem sua missão, sua forma de atuação e seu funcionamento, adotando princípios de gestão voltados à aprendizagem e ao conhecimento, considerando que a situação atual vem exigindo melhores qualificações para as funções típicas das organizações sem fins lucrativos ou filantrópicas. Assim, há defasagem de propostas gerenciais específicas para o terceiro setor e não há mais condições de competir com base na mão-de-obra barata e não especializada (COSTA, 1992).

A grande questão que tem sido debatida ultimamente, é o papel do Terceiro Setor na sociedade contemporânea e como a gestão do Terceiro Setor pode contribuir para as mudanças na sociedade brasileira. A formação dos gestores é um tema que tem incluído a discussão sobre que Estado queremos no Brasil, que sociedade queremos e o que os gestores dessas organizações podem fazer para mudar a atual situação de desigualdade em nosso país.

4. METODOLOGIA

Neste artigo, apresenta-se a proposta metodológica, que foi desenvolvida, como objetivo de identificar os aspectos do perfil profissional dos gestores nas organizações não governamentais.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Ainda de acordo com GIL (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que, estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, sendo seu planejamento bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Neste estudo utiliza-se a metodologia de pesquisa de caráter qualitativo e exploratório. No caso, a abordagem qualitativa constituiu o método de pesquisa, pois foram realizados

estudos exploratórios em que se demonstra a multiplicidade de dimensões presentes no objeto pesquisado, utilizando os dados variados coletados. Para melhor redirecionar os aspectos metodológicos quanto à obtenção dos resultados, dividiu-se a pesquisa em três etapas. A primeira foi análise bibliográfica e documental, ou seja, consultas a livros, periódicos, relatórios de pesquisa e sites na internet; a segunda foi a pesquisa de campo, envolvendo a coleta dos dados junto às entidades e no passo seguinte da pesquisa foi desenvolvida a análise e o cruzamento das informações obtidas, bem como, a produção do relatório de caráter quantitativo e qualitativo sobre as organizações pesquisadas.

O trabalho que se realizou no primeiro semestre de 2007, teve por finalidade proporcionar aos profissionais e interessados na área do Terceiro Setor, uma visão abrangente e clara do real estágio da gestão das Organizações Não-Governamentais no Município de Guarapuava, buscando, assim, contribuir para o aumento do conhecimento sobre as mudanças em curso nesse importante campo da Administração.

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

O foco deste trabalho é o de identificar o Perfil Profissional dos Gestores nas Organizações Não-Governamentais no Município de Guarapuava, a partir da própria percepção dos gestores. As instituições que compuseram a amostra foram determinadas através de informações junto aos órgãos e entidades municipais, estaduais e federais, sendo que as organizações que participaram desta pesquisa eram as que se encontravam de acordo com a legislação vigente. Para o levantamento dos dados, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e abertas, sendo que alguns questionários foram entregues junto às instituições e recolhidos pelo próprio pesquisador, bem como, alguns foram enviados e recebidos por e-mail. Das 30 instituições onde foram aplicados os questionários, somente 43,33% dos casos, obteve-se êxito no retorno das respostas pelos gestores das organizações.

5.1 Principais Conclusões

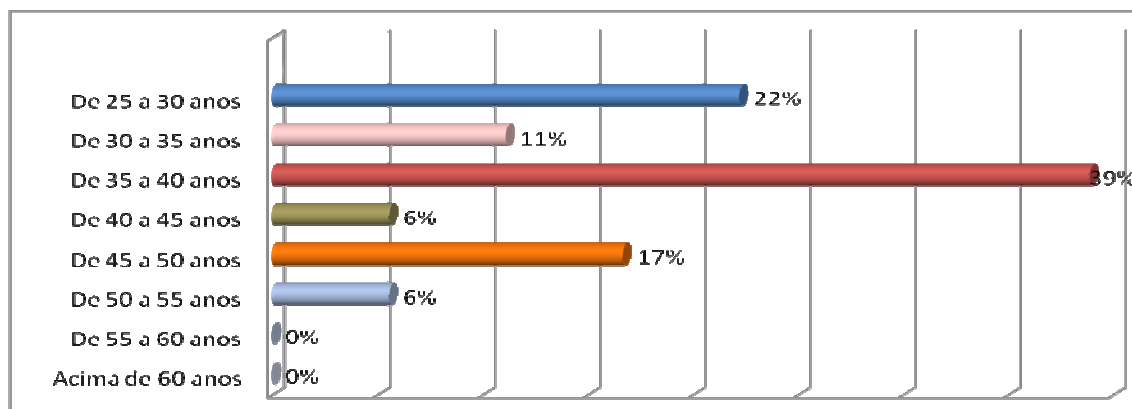
5.1.1 Sexo

A amostra da pesquisa está composta por indivíduos de ambos os sexos, sendo que na maioria os gestores são do sexo masculino com (62%) e (38%) representando o universo feminino.

5.1.2 Idade

Com relação ao perfil dos profissionais por faixa etária, partindo de uma idade mínima de 25 anos, sem limitação de idade máxima, a pesquisa demonstrou uma grande concentração na faixa de 40 a 45 anos, com uma idade média de 42 anos, sendo 44 anos entre os homens e 40 anos entre as mulheres conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 1: IDADE



FONTE: Pesquisa de mercado, 2007.

5.1.3 Estado Civil

Considerando a idade média de 42 anos dos entrevistados, vê-se que a maioria, ou seja, 92% são casados e que 77% possuem filhos, dentre os quais a maioria reside com os pais.

5.1.4 Grau de Escolaridade

Os dados da pesquisa demonstram que 62% dos gestores possuem graduação e pós-graduação, mas também apresenta um percentual significativo de 38% com o ensino médio.

TABELA 1: GRAU DE ESCOLARIDADE

Variáveis	Homem	Mulher	Total
	%	%	%
Ensino fundamental	0%	0%	0%
Ensino médio Incompleto	0%	0%	0%
Ensino médio completo	15%	23%	38%
Ensino superior incompleto	0%	0%	0%
Ensino Superior completo	15%	8%	23%
Pós graduação	31%	8%	39%
Mestrado	0%	0%	0%
Doutorado	0%	0%	0%
Total	61%	39%	100%

Fonte: Pesquisa de mercado, 2007.

5.1.5 Renda Pessoal e Familiar

A renda média pessoal dos gestores das ONG's desta amostra, é de R\$ 1.400,00, visto que, a boa parte deste profissionais trabalha como voluntários nestas instituições, pois ainda o setor necessita de uma maior profissionalização e mais incentivos, tanto no âmbito federal como da iniciativa privada. Quanto à renda familiar, este índice apresenta um acréscimo representativo, ou seja, 83% desta amostra têm uma renda média de R\$ 3.040,00, pois devido à maioria ser casado (92%) ter pessoas da família exercendo outras atividades e o próprio gestor ter uma outra atividade. Cabe ainda ressaltar que 17% possui uma renda superior a 15 salários mínimos (R\$ 5.700,00).

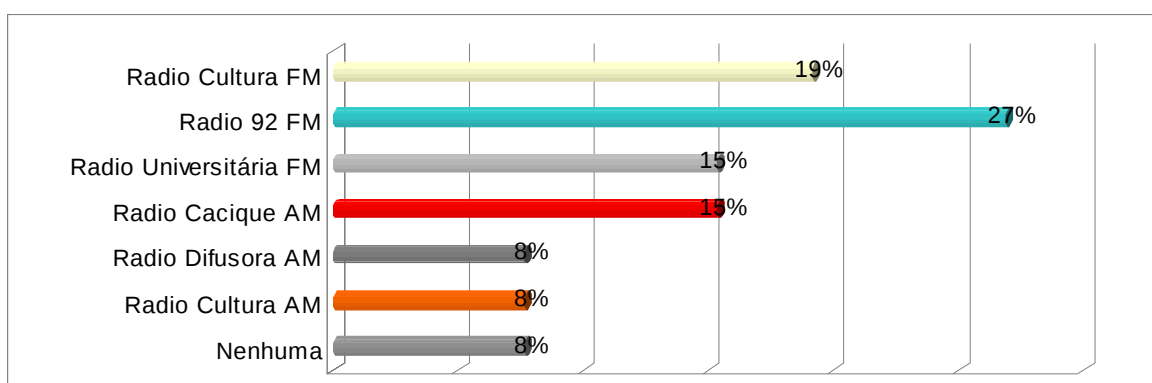
5.1.6 Hábitos de Mídia

Foram citadas espontaneamente, emissoras de TV aberta que são assistidas pelos entrevistados, com destaque para Rede Globo (34%) e Rede Bandeirantes com (21%). Há (7%) de entrevistados que não assistem nenhuma TV aberta. Em média, de acordo com o índice de multiplicidade, cada entrevistado assiste normalmente duas (2) emissoras.

Na pesquisa também foram citadas as emissoras fechadas, onde (47%) dos entrevistados, não têm/não assistem a nenhuma emissora de TV fechada. Entre as emissoras mencionadas, a mais assistida foi a Discovery Channel, principalmente pelas mulheres.

Dentre as emissoras de rádios AM/FM do município mencionadas na pesquisa, a que teve o maior destaque foi a Rádio 92 FM (27%), com uma variação percentual de 42% sobre a segunda mais ouvida, a Rádio Cultura FM (19%).

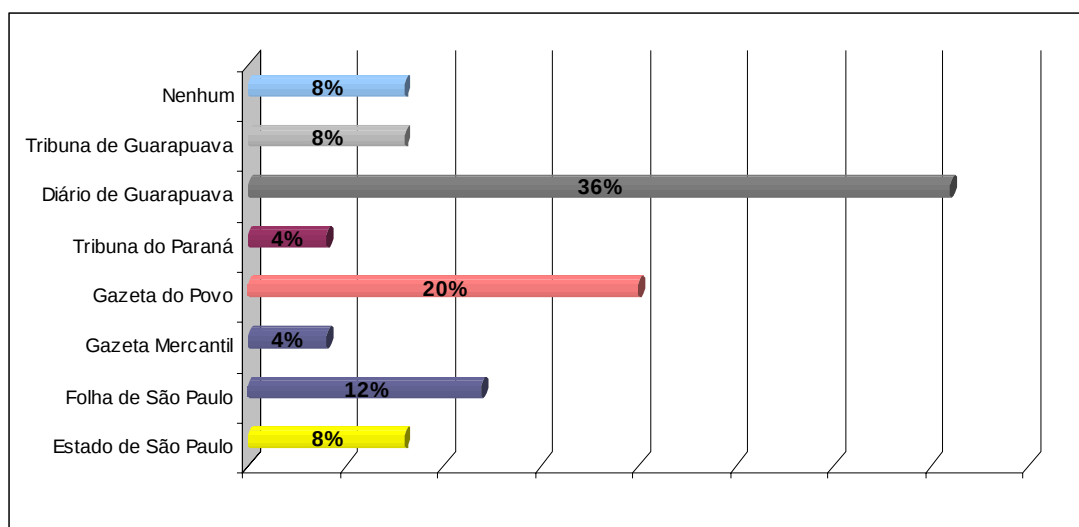
GRAFICO 2: EMISSORAS DE RÁDIO MAIS OUVIDAS



Fonte: Pesquisa de mercado, 2007.

Entre os jornais citados, os mais lidos são o Diário de Guarapuava com (36%) e a Gazeta do Povo com (20%); cabe ainda ressaltar que (8%) dos entrevistados não lêem nenhum jornal.

GRÁFICO 3: JORNAIS LIDOS FREQUENTEMENTE



Fonte: Pesquisa de mercado, 2007.

Referente às revistas lidas freqüentemente, a Veja ficou com um percentual de (33%), seguida da revista Isto é com (21%), sendo que (8%) dos entrevistados responderam que não possuem o hábito de leitura nestes informativos periódicos.

Dentre os sites acessados com maior freqüência, o Google teve o maior percentual (38%), e os relacionados com o terceiro setor tiveram um percentual menor (12%). A pesquisa demonstra que (8%) dos entrevistados não costumam acessar nenhum site. Perguntados sobre as razões pela qual acessam 28% responderam que utilizam para buscar/pesquisar notícias e informações.

5.1.7 Autores e Consultores do Terceiro Setor mais Importantes

No que tange a esta questão, 44% dos entrevistados não sabem quais são os mais importantes Autores/Consultores do Terceiro Setor, principalmente os homens. Entre os que conhecem, o autor Peter Drucker foi o mais mencionado com (33%), e em seguida a autora Ruth Cardoso com (22%).

5.1.8 Razão Pela Qual Levou a Ingressar no Terceiro Setor

Segundo ROBBINS (1999), quando os valores de um indivíduo são ordenados em termos de sua identidade, obtém o sistema de valores daquela pessoa. Uma analogia para esta questão neste trabalho, aparece quando se busca identificar quais são os principais valores que conduzem os gestores a fazerem parte de instituições não governamentais. Em certo momento da trajetória empresarial de muitas pessoas, trabalhar em uma entidade do terceiro setor passa a representar um projeto de carreira, ou de realização pessoal,

Nesta questão foi perguntado aos entrevistados que razão o levou a ingressar no terceiro setor, 43% disseram que ingressaram por se identificar com a área e, também por possuir habilidades com a gestão de pessoas; e 38% mencionaram que trabalhavam em outra área e foram convidados e se adequaram ao novo seguimento.

5.1.9 Setor de Atividade Onde Atua

Perguntado na pesquisa, em qual área de atuação estão lotados os gestores, em primeiro lugar ficaram empatados com (24%) Assistencial e Voluntariado, em segundo com (16%) ficaram a área de saúde e educacional; as demais áreas Ambiental, Esportiva e Creditícia com (4%).

5.10 Número de Funcionários da Instituição Onde Trabalha

Mencionada na pesquisa a quantidade de funcionários que trabalham nas instituições, (75%) estão entre 0 a 10 funcionários. Por sua vez, também foi solicitado a quantidade de voluntários que participam destas instituições; entre as faixas de 0 a 10 (31%) e de 10 a 20 (38%), representando 69%. Denota-se que, ainda há muito que se trabalhar junto a comunidade, para se ter uma participação mais efetiva do voluntariado nas instituições sem fins lucrativos.

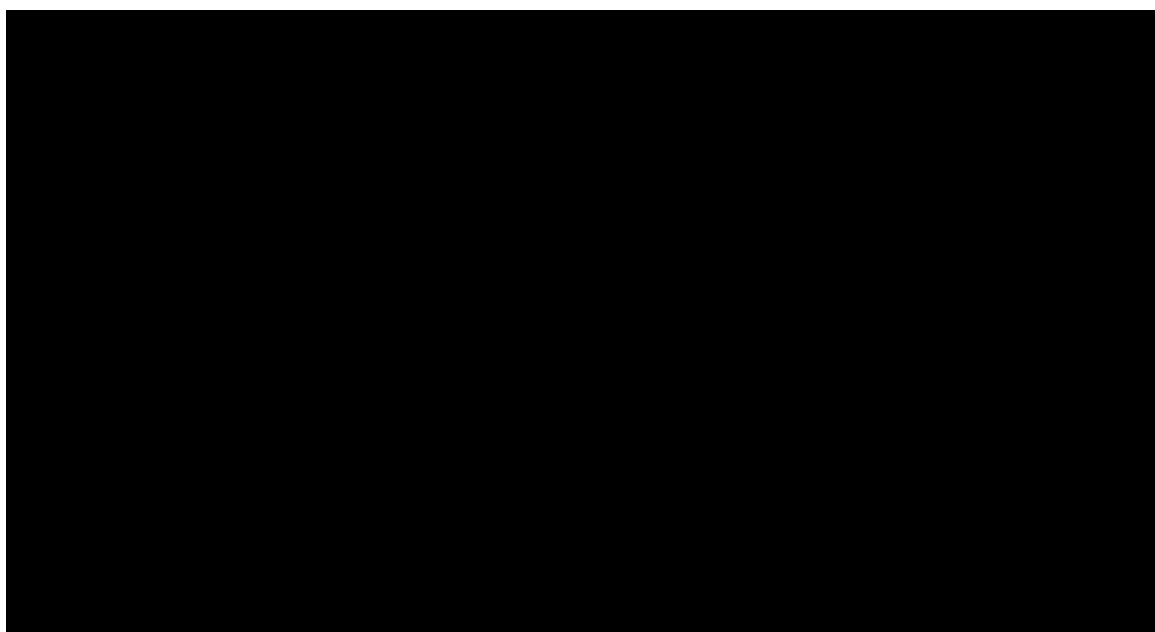
Para HUDSON (1999, p. 13), “A eficiência dos corpos de voluntariados como proponentes de mudanças deve muito à sua natureza informal. O fato de as pessoas estarem ou não excluídas de uma real cidadania depende em grande parte do setor voluntário local.”

Portanto, é de fundamental importância que a vocação para o voluntariado seja trabalhada e desenvolvida pelas organizações, objetivando uma melhor desenvoltura e sinergia de seus recursos humanos, bem como, desenvolvendo um clima organizacional adequado, para o alcance de sua missão.

5.11 Cargo e/ou Função Dentro da Instituição

Perguntado para os respondentes quais eram seus cargos e/ou funções que exerciam dentro das instituições, representando mais de 60%, as duas funções com maior percentual foram de Diretor com (38%) e Coordenador (31%).

GRÁFICO 5: CARGO / FUNÇÃO DENTRO DA INSTITUIÇÃO



FONTE: Pesquisa de mercado, 2007.

5.12 Tempo de Atuação na Área do Terceiro Setor

No quesito tempo de atuação no terceiro setor, a pesquisa mostra que (38%) dos gestores estão na faixa entre 04 a 06 anos, conforme tabela abaixo. Perguntado na pesquisa também, o período que estão na atual instituição, (31%) estão na faixa entre 04 a 06 anos e (23%) de 02 a 04 anos.

TABELA 2: Tempo de atuação no terceiro setor

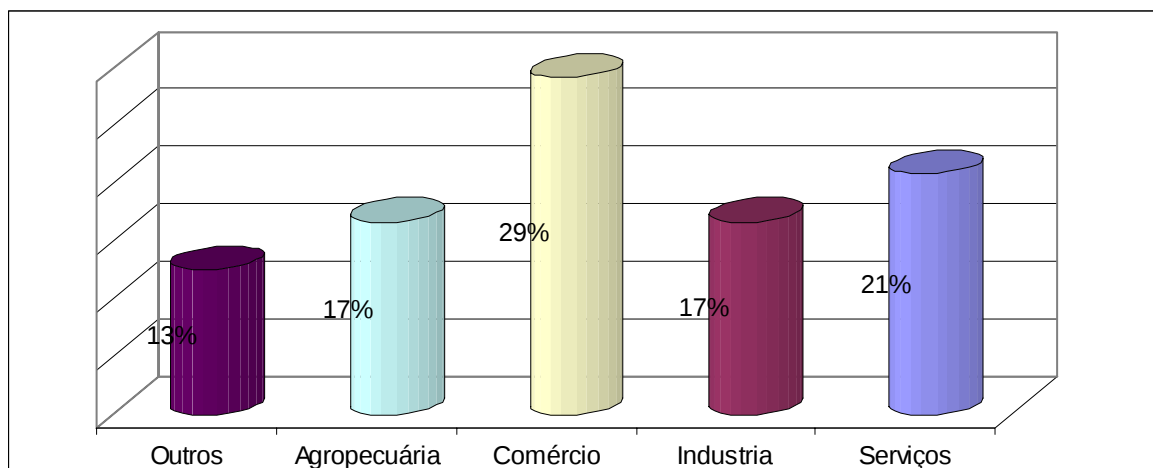
Variáveis	Homem	Mulher	Total
	%	%	%
Até 02 anos	15%	0%	15%
De 02 a 04 anos	8%	0%	8%
De 04 a 06 anos	15%	23%	38%
De 06 a 08 anos	0%	0%	0%
De 08 a 10 anos	0%	15%	15%
Acima de 10 anos	23%	0%	23%
Total	62%	38%	100%

Fonte: Pesquisa de mercado, 2007.

5.12 Setor de Atividade nas Empresas Privadas Onde já Trabalhou

Mencionado na pesquisa em quais setores já trabalharam os gestores, (29%) responderam no comércio. Este percentual se deve às características da região, sendo predominante este tipo de atividade.

GRÁFICO 6: SETOR DE ATIVIDADES NAS EMPRESAS PRIVADAS JÁ ATUANTE



Fonte: Pesquisa de mercado, 2007.

5.12 Autonomia Concedida Pela Instituição Quanto às Decisões

Segundo dados da pesquisa, no quesito autonomia, (46%) dos gestores tem total autonomia na gestão junto às suas organizações e (38%) possui grande autonomia.

5.13 Evoluções Profissionais Obtidas Durante a Sua Carreira

Perguntado sobre quais foram as principais evoluções profissionais que obtiveram em suas carreiras, (42%) dos entrevistados disseram que foi conseguir desenvolver projetos para o bem estar da sociedade. Na questão sobre objetivos profissionais para o futuro, a maioria, ou seja, (53%) responderam que pretende manter-se atualizados e especializar-se no terceiro setor.

5.14 Principais Competências Que o Gestor das ONG's Deve Possuir

Perguntado os gestores quais seriam as principais competências que deveriam possuir, as duas mais citadas foram: habilidade para administrar conflitos (16%), a habilidade e/ou capacidade de integrar-se junto aos órgãos oficiais (16%) e com (11%) ser pró-ativo, ter empatia, ser perseverante e saber trabalhar em equipe.

5.15 Principais Características dos Profissionais que Gerenciam as ONG's

Nesta questão os gestores responderam que ser criativo, persuasivo e perseverante (16%) são características fundamentais para administrar as organizações não-governamentais. Percebe-se que vem de encontro às características que os autores elencam para os profissionais que atuam junto as ONGs, tendo como principais características serem visionários, sensíveis, criativos, determinados e, principalmente, inovadores. Como diferenças

fundamentais usam essas qualidades para apresentar novas soluções para antigos problemas sociais. Fibra ética, persistência e envolvimento com os interesses da comunidade em um trabalho de formiguinha: silencioso, cotidiano, e na grande maioria das vezes, nada recebendo financeiramente, na liderança de suas idéias visionárias formatadas em projetos sociais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo denominado de Terceiro Setor é na verdade uma nova fronteira de trabalho, onde as oportunidades poderão ser transformadas em realidade; onde a visão compartilhada permitirá abrir novas fronteiras, provocando o salto qualitativo da comunidade local.

Segundo DRUCKER (2001, p.16), “A organização filantrópica é um novo centro da cidadania, de compromisso ativo. Ela oferece os meios para fazer diferença na própria comunidade, na própria sociedade, no próprio país. O terceiro setor não é a salvação para os males do mundo, mas pode ser um excelente paliativo. As organizações do setor social têm o desafio de restabelecer a responsabilidade e o orgulho cívicos que são marca de uma comunidade.”

As potencialidades do terceiro setor são inegáveis para todos os níveis de experiência associativa. Sua expansão revela, dentre outros aspectos, os limites de governos, cada vez menos capazes de resolver os problemas fundamentais e básicos de grande parte da população.

Pela análise dos resultados, obtidos nesta pesquisa, percebe-se que os profissionais pesquisados possuem pouco hábito de leitura, de jornais, revistas periódicas e livros especializados no segmento. Faz-se necessário na atualidade, para o bom desempenho do administrador, o auto-desenvolvimento como sendo de suma importância para aqueles que desejam dirigir uma instituição sem fins lucrativos. Tal processo engloba o indivíduo como um todo, o que significa desenvolver a pessoa e suas aptidões, competências e capacidade de contribuir.

Quanto ao porte das organizações, cabe ainda ressaltar que a maioria é pequena, onde seu quadro funcional não ultrapassa a dez colaboradores. Por sua vez, o voluntariado necessita de um trabalho maior por parte dos gestores, para ter uma participação mais efetiva junto às instituições. A ação voluntária é como uma orquestra, o importante é que ela soe bem e não o fato de a flauta ser de madeira ou de metal ou a quem pertence. Da orquestra deve-se exigir coordenação, coerência e concentração de forças. O voluntário é sempre um “co-equipar”; a fragmentação não leva a nada e numa equipe cada um joga em sua própria posição, colaborando com o resto em função de uma causa.

Para os gestores, participantes do estudo, as competências essenciais estão associadas ao conhecimento, às atitudes e às habilidades. Citaram também outros aspectos, salientando a importância da comunicação, da interação, do relacionamento interpessoal, da liderança, da determinação e do trabalho em equipe. Conhecer os modelos e formas de gestão são imprescindíveis ao gestor para facilitar o gerenciamento, a tomada de decisões, assim como, o estabelecimento de estratégias, a elaboração do planejamento, enfim, possuir um referencial que auxilie no processo administrativo e técnico, considerando a peculiaridade da organização.

Um dos potenciais do terceiro setor está diretamente associados à qualidade ética de seus gestores, isto significa que, não podemos criar expectativas de nos tornarmos uma grande e rica nação, se mantivermos a frente das nossas instituições, pessoas de caráter comprometedor. O crescimento do terceiro setor é uma nova esfera, uma nova força a ser administrada pelos gestores, eles são o futuro da expansão e da credibilidade destas organizações. O poder da imagem e da mídia, a luta por recursos escassos, a satisfação dos usuários, a procura de novos parceiros, a mobilização do voluntariado, as doações, as

construções, a expansão são atividades essenciais. O gestor está à frente e tem uma clara missão, administrar usando as principais ferramentas da administração, não esquecendo que, a ética é a educação da vontade, é o controle dos possíveis abusos provocados ou conduzidos pelo auto-interesse.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- COSTA, A. T. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como força econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DRUCKER, Peter. **A administração de organizações sem fins lucrativos**. Princípios e práticas. 4ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUCKER, Peter F. Terceiro Setor: **exercícios de auto avaliação para empresas** / The Peter F. Drucker Foundation; Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.
- 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**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**; Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- IOSCHPE, Evelyn [et. at.]. 3º Setor: **desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.
- KATZ, Daniel; KHAN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACCARTHY, K.D. **Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia**. In: 3º Setor. Desenvolvimento social sustentado. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MOTTER, Maria Lourdes et al. **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo** / Roseli Fígaro, organizadora. São Paulo: Atlas, 2005.
- PRADO, Carlos Roberto do - **Estilo gerencial adotado pelos gestores de organizações não-governamentais**. Trabalho apresentado VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências sociais, Coimbra 16, 17 e 18 de Setembro de 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**; 8ª. edição; Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.
- SOUZA NETO, João Clemente de. **Criança e adolescente abandonados: estratégias de sobrevivência**. São Paulo: Arte Impressa, 2001.
- SPOSATI, Aldaíza, FALCÃO, Maria do Carmo, FLEURY, Sônia Maria Teixeira. **Os direitos dos desassistidos sociais**. São Paulo: Cortez, 1989
- STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs**. 4ª. ed. ver. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.