

## Representações Sociais do Papel de Gestores de Organizações Não-Governamentais

**Autoria:** Washington José de Souza, Lia Serafim

### Resumo

Este texto descreve dimensões da gestão social a partir de noções que gestores de organizações não-governamentais elaboram acerca do papel que exercem. Tais noções são resultados de pesquisa que utilizou metodologia qualitativa – fundada na Teoria da Representação Social – na tentativa de revelar processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais, sob a forma de sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias, que dão sentido à existência das organizações estudadas de acordo com interpretações dos gestores. A análise dos resultados evidencia leituras e estratégias diversificadas dos gestores na condução das organizações. Tal fenômeno conduz à afirmação de que o estilo da gestão é mediado pela face do líder. O ramo de atuação da organização é igualmente fator preponderante na modelagem do estilo de gestão. Pode-se deduzir, partindo das organizações pesquisadas, que a formação profissional e, principalmente, aspectos relacionados à inserção social do gestor são fatores determinantes no delineamento de formatos particulares de gestão social. Conclui-se que, dada à heterogeneidade de interesses e de segmentos de atuação das organizações não-governamentais, processos de gestão aparecem ancorados em percepções próprias dos gestores quanto à missão, objetivos e contingências ambientais.

### 1. Introdução

Atualmente, na sociedade brasileira, interesses variados de grupos sociais aparecem no espaço público pela via da mobilização de pessoas em torno de temas de interesse coletivo, seja demandando ações das autoridades governamentais seja sob a forma de iniciativas autônomas. Tal mobilização determina novas experiências de engajamento em trabalhos que atendem aos diversos apelos da sociedade, de maneira voluntária ou não, tornando, desta forma, atuante e visível a ação de organizações do terceiro setor. Assim, ampliam-se competências e recursos necessários ao enfrentamento dos desafios nacionais como o combate à pobreza, a incorporação de excluídos no mercado de trabalho, direitos básicos de cidadania, cuidado com o meio-ambiente, relações de gênero e direitos de minorias, como índios e portadores de deficiências, dentre outras dinâmicas.

A ação de pessoas em torno de causas sociais, todavia, não é fenômeno mundial recente e remonta a períodos anteriores ao nascimento de Cristo. Salomon (1997) afirma que a atividade voluntária organizada já existia na antiga China e teria sido institucionalizada sob a influência do Budismo desde o Século VIII. Na Europa, tomou ânimo no início da Reforma Protestante do Século XVI ao pregar o “sacerdócio universal” de cada cristão, retirando das mãos exclusivas das igrejas e das autoridades eclesiais o direito e o dever de ajudar ao próximo. No Século XIX, a entrada da classe trabalhadora na vida pública foi outro movimento que veio consolidar a participação de cidadãos nas causas sociais. O fortalecimento da sociedade capitalista abriu caminho para a desigualdade e a concomitante reivindicação e organização autônoma de trabalhadores como reação, luta e defesa de direitos dos que estão ameaçados e excluídos.

No Brasil, a atividade associativa ganhou força nos anos 1970, acelerando-se a partir dos anos 1980. Fernandes (2002) salienta que, no país, de forma curiosa, o crescimento dos movimentos sociais aconteceu durante a ditadura militar. Nesse período, às pessoas não era permitido o empenho em ações transformadoras que atingissem a sociedade como um todo. Deu-se, então, o deslocamento das ações sociais através da participação civil no Estado, ora tornada mínima, devido ao cerceamento dos mecanismos de comunicação civil com as

instâncias superiores e à repressão ao movimento sindical, esteio das mobilizações populares, à esfera de âmbitos restritos, ou seja, a comunidade local.

Com o surgimento de um terceiro setor não-governamental e não-lucrativo, uma forma institucional ganha corpo, e palavras, antes desconhecidas, passam a fazer parte do léxico brasileiro. ONG (Organização Não-Governamental), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), OS (Organização Social), terceiro setor e empreendedorismo social são temas correntes na mídia, mente e prática de pessoas. São redefinidas as esferas de atuação do governo, do mercado e da sociedade civil. É adotada, no meio social, uma concepção de que o Estado não mais pode, por si, garantir bem-estar à população. Assim, o terceiro setor aparece fornecendo serviços que o setor público não consegue atender a contento, em particular no que se refere à atenção a grupos sociais marginalizados ou indefesos diante da exclusão gerada pelo mercado. É esse o discurso de tendência neoliberal que, embora passível de críticas, conforme Montañó (2003), tem presidido ações e orientado crenças de parte significativa de militantes, acadêmicos, mídia e sociedade.

Mesmo pautadas em valores de solidariedade, bem-estar social e inclusão cidadã, organizações do terceiro setor não são formadas apenas de nobreza nas intenções e acertos nas decisões. São entidades organizadas, independentes e que se mobilizam para a prática do espírito voluntário das pessoas. Segundo Fernandes (2002), a persuasão sobre os indivíduos cooptados gera coerções morais e ideológicas que não devem ser desconsideradas. O problema se acirra quando as organizações atingem certo grau de eficácia: o trabalho voluntário gera recursos e, com isso, disputas pela distribuição, tornando as entidades sociais auto-reprodutoras do gênero de atuação das empresas privadas, que competem por espaços no mercado. Mas, mesmo assim, por outro lado, não são empresas, espaços em que a lógica do lucro e a presença de critérios de economicidade são marcantes, e nem devem, *a priori*, atuar como tal. A afirmação de valores humanos, fonte e fim das ações voluntárias é característica que distingue o terceiro setor, ao passo que a transformação da realidade social é papel a assumir. Entretanto, para que seja efetivada, se exigem iniciativas de execução de projetos, captação de recursos, gestão, controle, direção, coordenação, enfim, instrumentos utilizados para se conseguir eficiência, eficácia e efetividade em organizações econômicas. Ademais, sua existência não se enquadra em um sistema fechado e auto-suficiente. Ao contrário, as estreitas relações com a sociedade, o mercado e o governo são características apreciadas e defendidas (CARVALHO, 2000).

Assim, o fenômeno crescente do movimento voluntariado tornou-se fonte de vários estudos nos últimos anos (TEODÓSIO, 2001), ao tempo em que desponta a necessidade de profissionalização da gestão de organizações do terceiro setor (SANTOS; BARBOSA, 2004). Não está claro, todavia, o que significa tal profissionalização (CARVALHO, 2000).

Há impasses postos por duas idéias recorrentes acerca da gestão de organizações do terceiro setor: a primeira afirma que as pessoas envolvidas na gestão social acreditam que estão fazendo a coisa certa e estão comprometidas com a causa e, portanto, a boa intenção leva ao bom desempenho organizacional (PACE *et alii*, 2004). A segunda idéia vem do confronto entre a crescente pressão pela profissionalização das organizações sociais (SANTOS; BARBOSA, 2004) e, dada a falta de um modelo de gestão próprio, surge o temor da perda da coerência entre valores norteadores da missão da organização e a busca por resultados (TEIXEIRA, 2004).

O impasse se agrava dado que, no terceiro setor, há características pouco conhecidas das empresas privadas e públicas, como o trabalho voluntário e militante, o uso de favores e o efeito multiplicador da solidariedade (FISCHER; FISCHER, 1996). No terceiro setor, a problemática da dimensão organizacional é plasmada, já que as teorias econômicas e organizacionais dominantes não fornecem suficiente capacidade interpretativa diante do crescimento acelerado nos últimos tempos. A atuante presença na sociedade, por outro lado,

tem atraído novas investigações (CARVALHO, 2000).

Para Vergara e Ferreira (2004), o conceito de organizações não-governamentais é polissêmico e ainda não se possui um marco teórico que abranja as diversas faces dessas organizações. No entanto, a despeito da dificuldade conceitual, a ausência de um modelo de gestão adequado às particularidades que o terceiro setor possui, não tem sido impeditivo à expansão acentuada nas últimas décadas. É na tentativa de compreender o fenômeno a partir do olhar daqueles que conduzem as organizações sociais, que o presente trabalho buscou suporte na teoria das representações sociais para compreender a noção que gestores do terceiro setor possuem do papel que exercem na condução de organizações não-governamentais.

## 2. Gestão do Terceiro Setor: dilemas teóricos

O terceiro setor é constituído por organizações privadas que geram bens e serviços públicos e privados, sem finalidade de lucro. São organizações de natureza privada com finalidade pública. Seus objetivos são voltados para o desenvolvimento político, econômico, social e cultural do meio onde atuam ao passo que as ações são centradas em temas como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população, preferencialmente de excluídos e marginalizados socialmente (FERNANDES, 2002).

Com o crescimento do terceiro setor, outros temas, além da dimensão político-institucional, se colocam quanto à natureza e atuação. Na medida em que a sociedade vê e reconhece, crescentemente, a necessidade de transformação social, se acentua a responsabilidade das organizações não-governamentais com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos que desenvolvem. Dessa forma, dimensões técnico-administrativas, psicossociais, educacionais e de gestão de mudanças igualmente se colocam no âmbito das organizações do terceiro setor (SALVATORE, 2004).

Sob concepção setorialista, fragmentada, plural, voltada para diversas categorias de interesses, porém, focada essencialmente na esfera social, os aspectos administrativos e de gestão foram minimizados pela maioria dos profissionais da área, revelando uma dicotomia entre os mundos social e administrativo (SALVATORE, 2004). Devido à multiplicação das organizações da sociedade civil e ao aumento da abrangência de atuação, ocorreu o incremento dos investimentos direcionados a essas organizações e a exigência pela melhoria da qualidade dos serviços prestados. Nesse cenário, aumentou-se a pressão para que as ONGs, por tradição marcadas por fragilidades no planejamento e na capacitação administrativa, melhorassem a gestão com o propósito de atingir objetivos sociais e gerar impactos positivos na qualidade de vida do público beneficiário (SANTOS; BARBOSA, 2004).

Nessa discussão, vozes e questões se levantam quanto à tendência de tomar a gestão como definidora do sucesso ou do fracasso das organizações do terceiro setor. Dowbor (1999) mostra que as áreas sociais adquiriram importância apenas nos últimos anos e ainda não se formou uma cultura do setor, já que os paradigmas que a gestão social herdou têm profundas raízes no capitalismo industrial. Associar critérios de gestão social com gestão pública, numa tentativa de reduzir lógicas não idênticas a um mesmo denominador é, conforme argumenta Dowbor (1999), uma saída que não conseguirá atender às demandas sociais a contento. O modelo burocrático estatal não possui a agilidade e a flexibilidade necessárias para atender a uma demanda de necessidades sociais díspares. Assim, *há cada vez menos espaço para simplificações desse tipo* (DOWBOR, 1999, p. 36).

De outra forma, segundo Andion (1998), as ferramentas de gestão utilizadas por organizações do terceiro setor não foram concebidas para atender às particularidades que o trabalho de tais organizações efetiva. Adaptaram-se, assim, modelos de gestão de empresas

privadas cujos conteúdos são considerados inadequados ao enfrentamento dos problemas específicos ao campo social. Daí o caráter de desafio que o terceiro setor tem a enfrentar para sair do *abismo conceitual e operacional* (SALVATORE, 2004, p. 32) em que se encontra.

Conforme Souza e Oliveira (2005), de modo similar à literatura no campo da administração, o construto gestão social encontra obstáculos na sistematização de um corpo de conhecimentos. Como, segundo os autores, é tendência no campo da administração a ênfase na configuração de elementos de gestão sem alçar em importância o contexto sócio-histórico e as ideologias dos atores envolvidos, as intervenções no tema da gestão social aparecem na literatura administrativa de forma fragmentada e descontextualizada, vinculada precariamente a estudos passados, sem compor uma teoria acadêmica única e coerente.

Percebe-se, então, um relativo consenso entre autores da área na defesa de que, além da dificuldade conceitual e operacional do construto gestão social, a lógica de funcionamento do primeiro e do segundo setor não deve ser referencial conceitual alternativo compatível com os princípios e valores que devem nortear o terceiro setor. No mais, há o receio de que as influências do mercado e do governo venham a desvirtuar o trabalho que o terceiro setor se propõe a realizar.

Além disso, à medida que as organizações do terceiro setor crescem em tamanho e complexidade e adotam estruturas típicas de organizações públicas e privadas, como é o caso do modelo burocrático de gestão, aumentam ainda mais a vulnerabilidade e limitações, pois se tornam mais morosas e rotinizadas, e podem perder a sensibilidade para com o trato social e a emancipação humana, valores sobre os quais essas organizações, *a priori*, se alicerçam.

Embora não se possua uma definição única do que seja desempenho eficaz para uma organização social, dado o caráter intangível e imensurável, no curto prazo, de suas ações e à diversidade do campo de atuação, de um modo geral os autores concordam que se trata de um fenômeno multifacetado que assume formas diversas e significados diferentes de acordo com o momento e o espaço em que ocorre. Há poucos anos o “fazer o bem” bastava, não se dando ênfase aos critérios de eficiência e eficácia, hoje alçados em importância (SANTOS; BARBOSA, 2004).

Para contribuir com esse impasse, nas organizações do terceiro setor, assim como em organizações de outra natureza, a cultura institucional é reforçada por elementos subjetivos como cerimônias, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que atuam no imaginário coletivo por meio da mobilização emocional. As organizações sociais, frequentemente, carregam um forte apelo emocional vivenciado pelo líder e compartilhado com outros membros. O tom emocional atrelado à causa social mobiliza ações significativas e fundamentais para a sociedade. Em contrapartida, pode deixar a organização suscetível a ações e decisões emotivas e pouco assertivas (CARVALHO, 2000). De outra forma, “empresariar” a gestão social é, igualmente, algo indesejável.

Mendes (1998) discorre a respeito das peculiaridades da cultura organizacional que caracterizam o terceiro setor e o fato da inadequação de se tomar os modelos de gestão válidos em organizações lucrativas e tentar utilizá-los em organizações não-lucrativas:

Mais do que nunca é preciso reconhecer o que mobiliza os atores e as forças propulsoras e inibidoras próprias do segmento a que pertencem para, então, se propor dinâmicas, técnicas e instrumentos adequados à cultura dessas organizações [...] Mais inapropriado ainda seria aprender os modelos válidos para o setor privado e o setor público (MENDES, 1998, p. 171).

Ainda sobre a análise do ambiente organizacional das ONGs, Fischer (2004) afirma que, embora todas as organizações necessitem ter fortes vínculos das pessoas com suas estratégias, nas organizações do terceiro setor é preciso que essa identidade organizacional

seja ainda mais profunda, estimulando o compartilhamento da visão comum. É, pois, seguindo essa linha, que esta pesquisa analisou representações sociais do papel de gestores sociais traduzidos via processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais de suas ações, enfocando sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações não-governamentais.

### 3. Por que Representações Sociais?

Diante do caráter dinâmico e heterogêneo do terceiro setor, utilizou-se a teoria das representações sociais como aporte metodológico para abordar como gestores representam seu papel nas organizações sociais. A noção de representação social adotada neste trabalho apóia-se na teoria proposta por Moscovici, em 1961, cuja elaboração mais completa encontra-se em sua obra *La psychanalyse, son image e son public*, na qual estudou o fenômeno da divulgação e apropriação da teoria psicanalítica pela população parisiense (MOSCOVICI, 1978). Em seu trabalho, Moscovici visava estabelecer uma psicossociologia do conhecimento, pois, segundo o autor, as representações sociais são construídas a partir do conjunto de ações compartilhadas por determinado grupo e expressam suas crenças, valores e sentimentos em relação aos objetos do mundo social. Dessa forma, seu estudo favorece a compreensão da interação entre o universo individual e as condições sociais nas quais os indivíduos interagem. Permite, ainda, compreender os processos que intervêm na adaptação social e cognitiva dos indivíduos às realidades cotidianas e ao seu ambiente social e ideológico. Através do modelo de pesquisa adotado buscou-se compreender como o gestor social (sujeito) lê o seu papel na condução da organização (objeto).

Segundo Moscovici (2004), representação social é uma forma de conhecimento compartilhado, articulado, que se constitui como uma teoria leiga a respeito de determinados objetos sociais. É também denominada como saber de senso comum, diferentemente do saber científico. As representações sociais formam sistemas cujos objetivos são a substituição das teorias espontâneas por versões com uma definição específica, compartilhada com os membros de um grupo, que passam a incorporá-las no cotidiano (ALMEIDA, 2005).

Apontando para a riqueza da complexidade do fenômeno das representações sociais, Jodelet (2001) afirma que, ao se estudar os elementos que compõem a realidade social, sejam eles informativos, cognitivos, ideológicos, crenças, valores, atitudes, opiniões ou imagens, percebe-se que esses elementos são organizados sempre sob a aparência de um saber que diz algo a respeito da realidade.

Saliente-se que não é todo e qualquer conhecimento do senso comum que pode ser denominado de representação social. Para se tornar uma representação social o objeto deve ser polimorfo, ou seja, pode assumir formas diferentes a cada contexto social e, ao mesmo tempo, ter relevância cultural para um grupo (ALMEIDA, 2005).

Como forma de conhecimento social, as representações sociais assentam-se em três aspectos importantes: a *comunicação*, a *(re)construção do real* e o *domínio do mundo*. A *comunicação* aparece pelo fato das representações possibilitarem às pessoas um código para intermediar trocas e classificar e nomear objetos de maneira unívoca, as partes do mundo particular, a história individual e coletiva. Para Jodelet (2001), trata-se de uma compreensão alcançada por indivíduos que pensam e, à semelhança de seus pronunciamentos, demonstram que terão pensado juntos sobre os mesmos assuntos.

A *(re)construção do real* reside na relação entre comunicação e representação que sujeitos constroem, a realidade cotidiana. *Nenhuma mente está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que lhes estão impostos por suas representações, linguagem ou cultura* (MOSCOVICI, 2004, p. 35).

*O domínio do mundo* está presente porque as representações sociais são entendidas como instrumentos práticos que permitem ao sujeito se situar e dominar o mundo que o cerca. Aqui, trata-se de uma dimensão mais concreta, na medida em que o domínio do mundo remete à utilidade social do conceito de representação (ALMEIDA, 2005).

As representações sociais são criadas por dois mecanismos de um processo de pensamento que utilizam a memória e as conclusões já elaboradas. O primeiro é a *ancoragem*. Esse processo busca transformar algo estranho e perturbador em familiar e integrá-lo ao conhecimento preexistente. O objeto novo é reajustado para que se enquadre na categoria conhecida adquirindo características dessa categoria. O objetivo da ancoragem é facilitar a interpretação de características, a compreensão de intenções e motivos subjacentes às ações das pessoas e formar opiniões (MOSCOVICI, 2004).

O segundo mecanismo é a *objetivação*. Trata-se de transformar o que é abstrato e novo em imagem concreta, apoiada em concepções familiares. Como numa representação social, segundo Moscovici (2004), o aspecto figurativo da representação é inseparável do seu aspecto significativo, a objetivação transforma um conceito em uma imagem ou em núcleo figurativo.

A abordagem utilizada neste trabalho é a societal de Doise. Uma das características dessa abordagem é a busca de articulação de explicações de ordem individual com explicações de ordem societal, evidenciando que os processos que os indivíduos dispõem para funcionar em sociedade são orientados por dinâmicas sociais (interacionais, posicionais ou de valores e de crenças gerais). Essa perspectiva adota quatro níveis de análise:

1. focaliza processos intra-individuais, analisando o modo como os indivíduos organizam experiências frente ao meio ambiente;
2. examina processos inter-individuais e situacionais, buscando nos sistemas de interação princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais;
3. considera diferentes posições que os indivíduos ocupam nas relações sociais e analisa como essas posições modulam processos do primeiro e do segundo níveis;
4. enfoca sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais, adotando o pressuposto de que produções culturais e ideológicas, características de uma sociedade ou de certos grupos, dão significação a comportamentos de indivíduos e criam diferenciações sociais em nome de princípios gerais (ALMEIDA, 2005).

A abordagem societal entende as representações sociais como princípios geradores de tomada de posição, vinculadas a inserções sociais específicas, organizando processos simbólicos que interferem nas relações sociais. Dessa maneira, propõe uma leitura tridimensional para estudar as representações sociais, sendo que cada fase corresponde a uma hipótese específica (DOISE, 1993 *apud* ALMEIDA, 2005).

A primeira hipótese é a presença de uma partilha de crenças comuns, entre diferentes membros de uma população, acerca de um objeto social, visto que as representações se constroem em relações de comunicação que supõem linguagens e referências comuns àqueles que estão implicados nessas interações. *Identifica o campo comum das representações sociais para aquele grupo*. A segunda hipótese refere-se à natureza das diferenças nas tomadas de posição em relação a um dado objeto de representação. Procura explicar como e por que indivíduos se diferenciam entre si nas relações que mantêm com esses objetos de representação. *Identifica os princípios organizadores das diferenças individuais*. A terceira hipótese considera que as representações, além de contribuírem para estabelecer consensos entre indivíduos, marcados por oposições individuais, são caracterizadas por ancoragens das tomadas de posição em outras realidades simbólicas coletivas. *Ancora as diferenças individuais* (ALMEIDA, 2005).

Ao utilizar a teoria das representações sociais, este estudo buscou compreender como gestores sociais de diferentes tipos de organizações sociais, em ramos de atuação diversos, representam seu papel como gestor na condução de organizações não-governamentais.

#### 4. Resultados e discussões

Para este trabalho foi escolhido um conjunto estratificado de organizações não-governamentais da cidade de Fortaleza, cadastradas no CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social, órgão vinculado à Secretaria de Educação e Assistência Social, da Prefeitura Municipal. Com o intuito de definir as organizações sociais a compor o conjunto, foi utilizado o critério da variedade típica, proposta por Smith, Child e Rowlinson (1990). Este procedimento permitiu estabelecer como categoria de análise o critério de tipicidade do conjunto de organizações sociais na cidade de Fortaleza. A pesquisa foi realizada com gestores de 04 (quatro) categorias de organizações não-governamentais, cada categoria contando com 02 (duas) unidades. As categorias de organizações não-governamentais pesquisadas são: de integração social através da arte e educação, de prevenção e tratamento de dependência de álcool e drogas ilícitas, de assistência à saúde infantil e de ação comunitária.

A intervenção empírica se deu por meio da aplicação de entrevista semi-estruturada. A coleta de dados foi, pois, efetuada através de entrevistas, com gravação magnética e transcrição literal das falas.

Tendo como base as informações obtidas nas entrevistas com os gestores sociais, para análise dos dados se utilizou o procedimento metodológico proposto por Bardin (1997), em uma das técnicas de análise de conteúdo, denominada análise categorial. Este modelo de análise funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias de acordo com reagrupamentos analógicos.

Dos oito gestores entrevistados, sete possuem formação superior. Nenhum dos gestores possui formação na área administrativa. As gestoras das ONGs que trabalham com integração social através da arte e educação, são bailarinas, ambas com experiência internacional e uma delas possui mestrado na área. Dos dois que trabalham com prevenção e tratamento de álcool e dependência química, um é médico e outro psicólogo e psicopedagogo. As ONGs que prestam assistência à saúde infantil são geridas por uma pedagoga e uma psicóloga. Dos gestores de ONGs que militam com ação comunitária, um é sociólogo com mestrado em educação popular e o outro tem formação técnica em mecânica de automóveis. Sem exceção, os gestores dizem possuir formação empírica em administração ou em assistência social, e ressaltam que, pela militância, se tornam mais capacitados para a gestão que um administrador ou um assistente social. Nenhum deles associou o trabalho da organização à pertença de uma crença ou vinculação religiosa. Três dos entrevistados são, além de gestores, fundadores da organização. Os demais foram convidados, em algum momento, a assumir a gerência.

As tabelas I e II sintetizam crenças e representações dos segmentos de ONGs pesquisados. Dos dados da pesquisa foi possível identificar que, no conjunto, o segmento de atuação da organização se sobrepõe ao estilo pessoal dos gestores. A análise indica que gestores de organizações de um mesmo segmento representam o próprio papel na condução das organizações de modo semelhante.

Na tabela I estão identificadas as tendências das ONGs de integração social através da arte e educação, de assistência à saúde infantil e de prevenção e tratamento da dependência de álcool e drogas. O agrupamento desses três pares se deu pelas similitudes que apresentam nos sistemas de representação. Na análise dos processos intra-individuais, essas organizações privilegiam a ênfase em habilidades técnicas na gestão da organização, ancoradas na apropriação dos conteúdos da prática administrativa.

Acerca dos processos inter-individuais, a ênfase está em habilidades sociais, ancoradas na liderança descentralizada, na relevância ao domínio da linguagem, no envolvimento emocional próprio e dos colaboradores para a efetividade do trabalho e na vocação para práticas solidárias.

Os fatores situacionais são representados pela busca do cumprimento do papel social da organização. Nesse ponto da análise verificou-se que os desafios, os empecilhos e a natureza das conquistas são percebidos por gestores de um mesmo segmento de modo semelhante. Depois da análise, pode-se perceber, assim, a dificuldade em sistematizar um modelo único de gestão que contemple um setor tão diverso em termos de atuação, interesses, natureza de atividade e forma de financiamento.

Quanto ao sistema de crenças e representações, a ênfase está no papel das organizações sociais na sociedade. Nas falas dos seis gestores entrevistados percebe-se a representação do papel das ONGs através de um discurso emocional, e da percepção das conquistas como concessão e dos benefícios como caridade. Esse traço reflete a presença tímida, nesses segmentos, de uma reflexão crítica do papel das organizações sociais.

**TABELA I – Síntese das representações em organizações de integração social, de tratamento da dependência de álcool e drogas e de assistência à saúde infantil**

Nível da análise	Definição	Tendências identificadas			
		Ênfase	Variáveis	Presença tímida	Variáveis
Processos intra-individuais	Busca compreender como os sujeitos organizam experiências frente ao meio ambiente	Habilidades técnicas	Apropriação da linguagem Conteúdos especializados	Habilidades sociais	Solidariedade
Processos inter-individuais	Busca nos sistemas de integração os princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais	Habilidades Sociais	Tipo de liderança Domínio da linguagem Envolvimento emocional Vocação para o trabalho	Habilidades técnicas	Mobilização
Fatores situacionais	Articula explicações de ordem individual com explicações de ordem societal	Papel social da organização	Desafios Empecilhos Conquistas	Articulação com outros atores sociais	Mobilização
Crenças e representações	Enfoca sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais	Papel das organizações não-governamentais	Discurso emocional Conquista por concessão Benefício como caridade	Reflexão crítica sobre o papel do terceiro setor	Funcionalidade ao neoliberalismo

Fonte: dados da pesquisa, 2007.

Por seguir uma lógica contrária às demais organizações, as representações dos gestores de ONGs de ação comunitária foram tomadas em separado. A tabela II favorece a identificação das diferenças. Na análise dos fatores intra-individuais, os líderes comunitários representam seu papel, na condução das organizações, com ênfase em habilidades sociais, ancoradas na ação de práticas solidárias.

Acerca dos processos inter-individuais, representam seu papel com ênfase em

habilidades sociais, voltadas à mobilização, ancoradas na participação política, com vistas ao controle social. Vale ressaltar que a mobilização é a maior ênfase nas organizações de ação comunitária. Essa característica é identificada também nas representações dos fatores situacionais. Quanto aos desafios e empecilhos, o traço que as difere das demais organizações é que estas representam o alcance dos objetivos através da capacidade de mobilização que conseguem empreender.

Quanto ao sistema de crenças e representações, a ênfase também está no papel das organizações sociais na sociedade, todavia, no caso dessas organizações, a ancoragem é feita através de um discurso político, da percepção das conquistas como resposta à mobilização por direitos. Mesmo abraçando a causa social com ênfase mais politizada, nas falas desses gestores é tímida a presença de uma reflexão crítica do terceiro setor. Evidencia-se, nesse caso, uma aceitação pacífica aos ditames do projeto neoliberal.

TABELA II – Síntese das representações em organizações de ação comunitária

Nível da análise	Definição	Tendências identificadas			
		Ênfase	Variáveis	Presença tímida	Variáveis
Processos intra-individuais	Busca compreender como os sujeitos organizam experiências frente ao meio ambiente	Habilidades sociais	Solidariedade	Habilidades técnicas	Apropriação da linguagem Conteúdos especializados
Processos inter-individuais	Busca nos sistemas de integração os princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais	Habilidades Sociais	Mobilização	Habilidades técnicas	Tipo de liderança Domínio da linguagem Envolvimento emocional Vocação para o trabalho Empecilhos
Fatores situacionais	Articula explicações de ordem individual com explicações de ordem societal	Mobilização	Desafios Empecilhos Conquistas	Articulação com o Estado	
Crenças e representações	Enfoca sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais	Papel das organizações não-governamentais	Discurso político Conquista por mobilização Benefício como direito	Reflexão crítica sobre o terceiro setor	Funcionalidade ao neoliberalismo

Fonte: dados da pesquisa, 2007.

Após a análise dos quatro níveis, Doise propõe uma abordagem tridimensional para estudar as representações sociais, sendo que cada fase corresponde a uma hipótese específica (DOISE, 1993 *apud* ALMEIDA, 2005). Uma representação social pertence a um grupo que, através de suas representações, estabelece princípios de crenças e tomadas de posição. Assim, a proposta desta abordagem é descrever qual a “face” desse grupo, e no caso deste trabalho, que feição tem o gestor social.

A abordagem tridimensional responde a três hipóteses. A primeira hipótese é a existência da presença de uma partilha de crenças comuns, entre diferentes membros de uma população, acerca de um objeto social, visto que as representações se constroem em relações de comunicação que supõem linguagens e referências comuns àqueles que estão implicados

nessas interações. Nesta hipótese, procura-se identificar o campo comum das representações sociais para o grupo. O campo comum de uma representação é vinculado à memória coletiva e à história do grupo e, de modo consensual, define sua homogeneidade. É pouco sensível ao contexto imediato, resiste à mudança e gera a significação da representação, determinando a sua organização. O grupo de gestores alvo desta pesquisa representa, de forma comum, a gestão de organizações sociais nos seguintes termos:

- os gestores devem possuir habilidades técnicas para a gestão da organização, quando se trata do próprio desempenho, porém, habilidades sociais para interagir com beneficiários e parceiros;
- acreditam que a liderança descentralizada seja a alternativa mais eficaz ao alcance das metas organizacionais;
- compreendem que, sem o envolvimento emocional dos membros com o trabalho da organização, as ações não alcançam a efetividade esperada;
- estabelecem elevados critérios à contratação de funcionários e ao engajamento de voluntários pela via do domínio da linguagem;
- mesmo privilegiando o rigor técnico, crêem que o trabalho nas organizações sociais deve ser empreendido como vocação, e não como emprego;
- vêem a ação das organizações sociais como fundamental ao enfrentamento das mazelas sociais.

A segunda hipótese refere-se à natureza das diferenças nas tomadas de posição em relação a um dado objeto de representação. Procura explicar como e porquê indivíduos se diferenciam nas relações que mantêm com objetos de representação. Esta hipótese procura identificar os princípios organizadores das diferenças individuais. Aqui, as representações suportam a heterogeneidade do grupo, são mais flexíveis, sensíveis ao contexto imediato, podendo transformar-se. Desse modo, permitem a adaptação à realidade concreta, porém, sem deixar de proteger o campo comum da representação.

Dos relatos dos entrevistados verifica-se que as diferenças nas tomadas de posição se encontram nas particularidades das organizações. Devido às diferentes áreas de atuação das organizações pesquisadas, desafios, empecilhos e conquistas igualmente são diversos. Assim, os gestores se voltam para “dentro” da organização e as suas representações sociais se ancoram no modo como percebem o trabalho e os obstáculos que têm a enfrentar. Pode-se perceber essa diferenciação quando da análise dos grupos de gestores em pares por segmento. Cada par mostrou similaridades nos fatores situacionais, sendo os desafios, os empecilhos e as conquistas semelhantes em cada segmento. A natureza do benefício como caridade ou direito e a conquista como concessão ou mobilização e o tipo de discurso demonstram as diferenciações nas tomadas de posição quanto à gestão social.

A terceira hipótese considera que as representações, além de contribuírem para estabelecer consensos entre indivíduos, são caracterizadas por ancoragens das tomadas de posição em outras realidades simbólicas coletivas. Dessa forma, ancora as diferenças individuais. Da pesquisa, é perceptível que os gestores pesquisados podem ser agrupados segundo os ramos de atuação das organizações. Foi verificado que, apesar de existirem pontos em comum, a prática de gestão se diferencia pela inserção sócio-cultural do gestor. Observa-se que o nível de escolaridade e a inserção social do gestor são determinantes no envolvimento e percepção do trabalho da organização. Os gestores que não pertencem à mesma camada social dos beneficiários, não padecem ou padeceram dos mesmos problemas, ou seja, suas vidas privadas não se dão no mesmo contexto do público que atendem, conseguindo separar o âmbito da vida pessoal do âmbito do trabalho. Este traço torna-se mais evidente quando se compara os gestores de ONGs de ação comunitária com os demais. Um dos gestores conseguiu ascender socialmente, mas sofreu os mesmos problemas do público que atende. O outro ainda milita entre os pares. Ambos demonstram forte envolvimento

emocional com os beneficiários e empenho na efetividade do trabalho. No entanto, os gestores destas organizações, mesmo um deles tendo se qualificado profissionalmente, enfrentam ou enfrentaram os mesmos problemas que assistem. Nesse sentido, estão imersos, gestor e beneficiário, em um mesmo universo, onde ambos, por vivenciarem a mesma realidade, compartilham as mesmas crenças, pensam e agem nas respostas aos problemas como um corpo único e proferem os mesmos discursos. Desta forma, compreende-se que os gestores, inseridos em determinados espaços onde se percebe a apreensão diferenciada dos objetos sociais, constroem diferentes sistemas de referências identitárias. Assim, as representações não se originam no vazio social, mas num espaço repleto de significações, opiniões, desejos e produções simbólicas, conseqüentemente, a estrutura e o conteúdo de cada representação se configuram de acordo com o espaço social, a história de vida e o contexto em que o indivíduo se encontra.

## 5. Considerações finais

Segundo Franco (2004), as representações sociais são elementos simbólicos que os sujeitos expressam mediante palavras e ações. Portanto, para compreendê-las é indispensável conhecer as condições de contexto em que os indivíduos estão inseridos. Isso porque, segundo a autora, as representações sociais são historicamente construídas e estão estreitamente vinculadas aos diferentes grupos econômicos, culturais e étnicos que as expressam por meio de mensagens, e que se refletem nos diferentes atos e nas diversificadas práticas sociais.

Partindo desse entendimento e do reconhecimento da inexistência de proposta de um modelo de gestão que atenda às singularidades do terceiro setor, procurou-se analisar representações sociais que gestores sociais possuem da sua atuação profissional em organizações não-governamentais. Da pesquisa conclui-se que existe uma diversidade de leituras nas práticas de gestão, ou seja, a face que a gestão possui é a face do próprio líder, mediada pela natureza da atividade. Pode-se deduzir, partindo das organizações sociais pesquisadas que, a formação profissional e, principalmente, a inserção social do gestor são fatores determinantes no delineamento do modelo de gestão. O estilo de gestão se configura como um mosaico composto por motivações, experiências, vivências e crenças que o próprio gestor carrega.

Ressalte-se a dificuldade de se encontrar um modelo único de gestão para o terceiro setor. Há conflitos para encontrar uma ação alternativa à organização burocrática. Os dados da pesquisa evidenciam que os gestores procuram, sim, capacitação para a gestão, alçando em importância o alcance dos objetivos da organização. No entanto, demonstram que a profissionalização não se configura como condição ao sucesso da organização. Antes, o atendimento às demandas sociais prementes é o foco maior, mesmo que, em alguns momentos, esse se faça sem considerar critérios de eficiência e eficácia.

Acerca da identificação do que mobiliza os gestores sociais e que forças são propulsoras e inibidoras da ação, pode-se perceber que há valores altruístas e compaixão para com os beneficiários. Mais que tirar pessoas da miséria seja ela física ou emocional, eles almejam superar a “miséria das pessoas”. A tentativa de resgatar o ser humano em sua integridade e inteireza, através de ações que extrapolam a ação primeira da organização, e o cuidado em assistir aos familiares do beneficiário na busca de emancipação física e humana, fortalecem tal entendimento.

No campo ideológico e cultural, a influência neoliberal pode ser sintetizada em quatro dimensões básicas: tendência à mercantilização de direitos e prerrogativas das classes populares, convertidas em bens ou serviços que podem ser adquiridos no mercado; aceitação ao redimensionamento do papel do Estado, tendo como eixo críticas ao intervencionismo e a

exaltação ao mercado; criação de um consenso comum neoliberal, que penetra profundamente nas crenças, sob o convencimento de que não existe alternativa senão as reformas neoliberais (ANDERSON, 1995).

Apoiando-se em Anderson (1995), os dados da pesquisa apontam para a conformação da liderança do terceiro setor com a ideologia neoliberal. Vê-se, esse traço, pela aceitação dos gestores de um Estado mínimo, que transfere à sociedade civil a resposta a demandas sociais. Imersos em uma sociedade centrada no mercado, os gestores pouco questionam a responsabilidade do mercado pelas desigualdades sociais. Desse modo, pode-se reportar a Montañó (2003), ao afirmar que o terceiro setor, pelo conceito ideológico e mistificado da gestão social, cria uma resignada cultura do possibilismo, desenvolvendo um campo fértil para o avanço da ofensiva neoliberal de retirar e esvaziar históricas conquistas sociais e dos trabalhadores contidas no chamado “pacto keyneisiano”, sob maior aceitação e menor resistência a esse processo.

A partir das representações do papel de gestores, o estudo evidencia que, dada a heterogeneidade de interesses e segmentos de atuação das organizações sociais, os processos de formação para a gestão social tornam-se complexos. Os gestores articulam estilos de gestão ancorados nas próprias percepções de atingimento de objetivos organizacionais, modelando-os de acordo com as contingências ambientais. Mesmo premidos pela profissionalização da gestão, não conseguem contemplar um modelo de gestão social com critérios de eficiência e eficácia, impasse que se dá, também, no campo teórico.

## Referências

ALMEIDA, A. M. O. A era da cognição social. In: SANTOS, M. F. S. ; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). Diálogos com a teoria das representações sociais. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005.

\_\_\_\_\_. A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). Diálogos com a teoria das representações sociais. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005.

ALMEIDA, L. M. Representações sociais e a prática pedagógica no processo de construção identitária. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). Diálogos com a teoria das representações sociais. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTIL, P. (Org.). Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de competência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não-governamentais? **Read – Revista Eletrônica de Administração**. 14. ed., v. 6, n. 2, mar./abr. 2000.

DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. de M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: Educ – PUC-SP, 1999.

FERNANDES, R. C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Civicus, 2002.

FISCHER, R. M.; FISCHER A. L. Exclusão social na Amazônia legal. Relatório Analítico, SUDAM, 1996.

FRANCO, M. L. P. B. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, p. 169-186, jan./abr. 2004.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: Representações sociais. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.

MENDES, L. C. A. Cultura organizacional no terceiro setor. In: MEREGE, L. C.; BARBOSA, M. N. L. (Orgs.). Terceiro setor: reflexões sobre o marco legal. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MONTAÑO, C. Terceiro setor e questão social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MOSCOVICI, S. Representações sociais: investigações em psicologia social. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

\_\_\_\_\_. A representação social da psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. C.; SILVA, R. O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... São Paulo: ANPAD, 2004.

SALOMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R (org). Terceiro setor: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

SANTOS, A. G. G. A.; BARBOSA, J. D. Organizações da sociedade civil de Aracaju: em busca de um modelo de gestão. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... São Paulo: ANPAD, 2004.

SMITH, C.; CHILD, J.; ROWLINSON, M. Reshaping *work*: the Cadbury experience. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

SOUZA, W. J; OLIVEIRA, M. D. Fundamentos da gestão social na Revolução Industrial: leitura e apreciação crítica. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

TEIXEIRA, R. F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 1,

p. 1-15, jan./mar. 2004.

TEODÓSIO, A. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor. Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P. A representação social de ONGs de formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.