



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração

PROFISSIONALIZAÇÃO NO TERCEIRO SETOR:
Um estudo de caso acerca das dimensões profissionalizantes em uma
organização não governamental

RICARDO RIBEIRO ROCHA MARQUES

João Pessoa – PB
2017



RICARDO RIBEIRO ROCHA MARQUES

**PROFISSIONALIZAÇÃO NO TERCEIRO SETOR:
Um estudo de caso acerca das dimensões profissionalizantes em uma
organização não governamental**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante

M357p Marques, Ricardo Ribeiro Rocha.
Profissionalização no terceiro setor: um estudo de caso acerca das
dimensões profissionalizantes em uma organização não governamental /
Ricardo Ribeiro Rocha Marques. - João Pessoa, 2017.
125 f. : il. -

Orientador(a): Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCHSA/PPGA

1. Administração de empresas. 2. Organização não Governamental (ONG).
3. Gestão - Terceiro setor (ONG). 5. Profissionalização – terceiro setor. I. Título.

UFPB/BC

CDU - 658(043)

Folha de aprovação

RICARDO RIBEIRO ROCHA MARQUES

**PROFISSIONALIZAÇÃO NO TERCEIRO SETOR:
Um estudo de caso acerca das dimensões profissionalizantes em uma
organização não governamental**

Dissertação aprovada em: 21 de Fevereiro de 2017.

Banca examinadora



Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante
Orientador
Universidade Federal da Paraíba – UFPB



Profª, Drª, Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Examinadora interna
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Prof. Dr. Thiago Ferreira Dias
Examinador externo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Dedicatória

Dedico este trabalho a Adla e a Alexandre, cujo bem-estar é e sempre será foco dos meus esforços. Eu amo vocês!

Agradecimentos

Nesse momento, não tenho intenção de citar os nomes de todos aqueles que me auxiliaram nesse projeto de vida, me ajudando a superar os obstáculos e os entraves que surgiram nos últimos dois anos. Se assim fosse, creio que o quantitativo de páginas desta dissertação seria duplicado. Assim, as palavras aqui registradas são voltadas para as pessoas que mais diretamente contribuíram para que este estudo se concretizasse.

A **Deus**, sem o qual nada existiria e a quem credito esse título de mestre tão desejado. Por diversas vezes, Sua presença foi ainda mais sentida em minha vida, ao longo da trajetória na pós-graduação e, com certeza, sem ela, nada disso seria possível;

À **minha família**, que, em tudo o que pôde, amparou-me e me deu forças para seguir adiante em cada momento de fraqueza que tive, e não foram poucos;

A minha **mãe Yvonete** e ao meu **pai Rivaldo**, que, juntos, não só colaboraram para que eu pudesse cursar o Mestrado, como também cuidaram do meu filho, de quem precisei me afastar fisicamente por causa dos estudos;

Ao meu **avô Genebaldo**, cujo auxílio foi fundamental para que eu pudesse assistir às aulas;

Ao meu **irmão Raphael**, que, na reta final do Mestrado, recebeu-me em sua casa. Portanto, sua grande ajuda foi muito importante para que eu obtivesse este título;

Agradeço, especialmente, a minha **esposa Adla**, que suportou, junto comigo, todos os baques sofridos e constrangimentos passados ao longo desses dois anos de estudo, sem nunca duvidar de minha capacidade, quando eu mesmo duvidei;

Ao meu **filho Alexandre**, que ainda não pode entender por que estou escrevendo esses agradecimentos, mas que, em um futuro próximo, compreenderá que, desde seu nascimento, tudo o que fiz foi por ele;

Ao meu orientador, o **Professor Carlos Eduardo Cavalcante**, que provocou em mim um amadurecimento e uma mudança muito profunda no meu modo de agir e de pensar. Que acreditou em mim e me compreendeu sempre que precisei e tornou possível um desenvolvimento profissional que nunca imaginei até conhecê-lo. Obrigado por tudo, professor! Não poderia ter um orientador melhor.;

Aos meus **colegas da turma 40**, em especial, a **Tairine** e a **Izaías**, parceiros de orientação, que dividiram comigo o fardo dos estudos e as angústias das provas. Sem o apoio de todos, não teríamos chegado ao fim;

Aos **colegas da turma 41**, em especial, a **Josiete**, que se revelou um grande achado na reta final da pós-graduação, e a todos os **membros do GETS**, nosso grupo de estudo que, paulatinamente, vem apresentando ótimos resultados e servindo de espaço para a troca de informações e experiências de grande valor;

Aos **professores do PPGA/UFPB**, em especial, à **Professora Ana Lúcia**, que me fez refletir sobre questões que sequer enxergava antes do Mestrado, tanto na esfera pessoal quanto na profissional;

Aos **colegas de trabalho da Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira**, com carinho, à amiga **Genecy** (minha querida Geneva), que nunca se negou a ajustar meus

horários e aulas de modo a adequar meu trabalho às necessidades dos meus estudos e que, desde o primeiro dia de aula, sempre contou os dias junto comigo, para que esse ciclo se encerrasse da melhor maneira;

Aos **colegas e amigos** que me receberam em suas casas, em João Pessoa, nos momentos em que precisei, para dar continuidade ao Mestrado. Sem o apoio dessas pessoas, agora não estaria escrevendo estes agradecimentos;

A toda a **equipe da ONG Amigos de Quatro Patas**, que abriu as portas para mim e nunca se negou a passar qualquer informação para a pesquisa. A essas senhoras, não só meu agradecimento como também minhas congratulações pela disposição e pela força de vontade na luta incessante pelo bem-estar dos animais acolhidos pela entidade.

A preocupação pelo outro, a despeito de retribuições visíveis, aquilo que os cristãos chamam de amor, parece, sim, compor uma dimensão fundamental ainda que impossível de mensurar, para enfrentar os absurdos da vida em sociedade. Em tempos em que a violência penetra as intimidades do cotidiano destilando medos e ódios, perceber sinais de amor em atos e práticas que se multiplicam há de ter a sua significação sociológica também para os construtores de uma sociedade civil.

(Rubem César Fernandes)

Resumo

Esta pesquisa procurou investigar as dimensões de profissionalização propostas por Melo (2013) da ONG Amigos de Quatro Patas, localizada no município de São José do Egito/PE. Essa entidade atua com foco no resgate e no acolhimento de cães e gatos abandonados ou nascidos nas ruas da cidade. Em virtude de suas características no tocante à estrutura e à gestão, alinhadas às peculiaridades do terceiro setor que, por vezes, colocaram em risco a continuidade da organização, ela se viu diante da necessidade de se profissionalizar. A profissionalização de entidades não lucrativas gera debates entre defensores e opositores por causa das possíveis consequências de tal processo. Neste estudo, optou-se por realizar uma investigação de cunho qualitativo, desenvolvida por meio do acompanhamento da entidade, entre os meses de outubro de 2015 e novembro de 2016. Foram empregadas técnicas como observação participante e entrevistas baseadas na abordagem de Melo (2013), realizadas com os sujeitos envolvidos com a gestão da organização. A partir dos dados coletados, foi possível perceber como a entidade mudou sua gestão com o passar do tempo e deixou de ser orientada pelas premissas da gestão social para assumir um caráter estratégico. Por meio das experiências pelas quais passou, a ONG demonstrou, ao longo dos meses, mais expressão de aspectos profissionalizantes, dentre eles, a participação de redes de cooperação, a valorização do percurso escolar e do grau de escolaridade dos membros e a superação de vínculos primários de sociabilidade que sustentavam as relações de trabalho em seu interior.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Profissionalização. Gestão.

Abstract

The present research sought to investigate the dimensions of professionalization proposed by Melo (2013) from NGO Amigos de Quatro Patas, located in the municipality of São José do Egito/PE. This entity acts focused on the rescue and shelter of dogs and cats abandoned or born in the city streets. In virtue of its characteristics regarding the structure and management, aligned with the peculiarities of the third sector that sometimes jeopardizes the continuity of the organization, the NGO was faced with the need to professionalize itself. The professionalization of non-profit entities generates debates between defenders and opponents because of the possible consequences brought about by this process. In this study it was chosen to perform a qualitative research developed through the entity's monitoring between the months of October 2015 and November 2016. It was used techniques such as participant observation and interviews based on the Melo (2013) approach conducted with those involved with the organization's management. Based on the collected data it was possible to see how the organization has changed its management over time, ceasing to be guided by the assumptions of social management to assume a strategic character. As well as, through the experiences it has passed, it has demonstrated over the months a greater expression of professional aspects, among them the participation of cooperation networks, the appreciation of school course and the education level of the members, and the overcoming of primary sociability bonds that supported labor relations within the NGO.

Keywords: Third Sector. Professionalism. Management.

Lista de figuras

Figura 1 – A relação entre os três setores.....	28
Figura 2 – Linha do tempo – Gestão social.....	77
Figura 3 – Linha do tempo – Gestão estratégica.....	78

Lista de quadros

Quadro 1 – Levantamento realizado com os descritores em língua portuguesa.....	21
Quadro 2 – Levantamento realizado com os descritores em língua inglesa.....	22
Quadro 3 – Diferenças entre os setores.....	27
Quadro 4 – Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social.....	36
Quadro 5 – Métodos de coleta, dados e instrumentos utilizados.....	45
Quadro 6 – Categorias de profissionalização e suas descrições.....	47
Quadro 7 - Dimensões e características da gestão da entidade no primeiro momento.....	58
Quadro 8 – Dimensões e características da gestão da entidade no segundo momento....	67
Quadro 9 – Dimensões de profissionalização encontradas na gestão social.....	80
Quadro 10 – Dimensões de profissionalização encontradas na gestão estratégica.....	90

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização da área de estudo e delimitação do problema.....	13
1.2 Objetivos.....	20
1.3 Justificativa.....	21
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	25
2.1 Terceiro setor.....	25
2.2 Profissionalização no terceiro setor.....	32
2.3 Abordando a profissionalização em entidades não lucrativas.....	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 Tipo de pesquisa.....	42
3.2 Os sujeitos da pesquisa.....	43
3.3 Instrumentos de coleta dos dados.....	44
3.4 Coleta e análise dos dados.....	45
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1 A ONG Amigos de Quatro Patas.....	51
4.2 Tipo de gestão adotado pela ONG.....	57
4.3 A ONG e suas dimensões de profissionalização.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXO I.....	120
APÊNDICE I.....	122
APÊNDICE II.....	123

1 Introdução

O conteúdo deste capítulo foi dividido em três partes: 1- Contextualização da área de estudo e delimitação do problema; 2 - Objetivos e 3 - Justificativa.

1.1 Contextualização da área de estudo e delimitação do problema

O tema terceiro setor, considerado por alguns autores como Alves (2002) um termo “guarda-chuva”, engloba diferentes concepções, marcos teóricos e, até mesmo, organizações. O fato de abrigar definições oriundas das mais diversas óticas sobre o assunto permite pontuações equivocadas, porquanto se misturam conceitos, e isso mais causa mais confusão do que esclarecimentos acerca do tema (ALVES, 2002). A seguir, discutem-se alguns dos mais relevantes.

Fernandes (1994) procurou, a partir dos estudos de Lester Salamon, um dos autores seminais dessa temática, estabelecer as características e os limites de entidades ou ações pertencentes ao terceiro setor, que ele define como a reunião de organizações e iniciativas privadas que visam produzir bens e serviços públicos. Em seu posicionamento, o autor evidencia que os limites estabelecidos são vulneráveis às interações e aos condicionamentos existentes devido ao alto grau de interpenetração dos três setores (Mercado, Estado e Terceiro Setor).

Tachizawa (2002) reforça essa linha de pensamento que trata a sociedade por setores quando pontua que o conceito de terceiro setor remete à ideia de que as atividades realizadas pela sociedade podem ser agrupadas conforme suas características e os grupos predominantes. O primeiro setor é entendido como composto pelas entidades governamentais e promove ações que visem ao bem-estar da sociedade, delineadas legalmente de modo a lhe dar o poder de atuar nela de maneira indiscriminada. O segundo é o mercado, cujo enfoque é o lucro, que deve ser obtido por meio da troca de produtos e serviços entre os agentes envolvidos. Por fim, encontram-se no terceiro setor as atividades privadas que não objetivam lucro e que, mesmo sem ter os poderes do Estado, visam atender às necessidades sociais.

Essa visão de que o terceiro setor pode ser explicado com base na divisão da sociedade, de acordo com a origem e a finalidade de suas organizações, é largamente difundido no meio acadêmico e a base de estudos que se voltam para o estudo das organizações (ANJOS, 2007; LUCA, 2008; MAÑAS; MEDEIROS, 2012; MENDES, 1999).

Em uma análise crítica sobre as características predominantes no debate sobre o conceito de terceiro setor, Montañó (2010) resalta alguns pontos que estimulam ainda mais a discussão acerca dessa temática. O autor defende que, ao determinar o terceiro setor como um elemento que supera a dicotomia público/privado, obviamente pode ser considerado como o “terceiro” setor aquele que seria responsável por cumprir as promessas e atender aos anseios não envolvidos pelo Estado e pelo mercado. Porém, quando se afirma que o terceiro setor é a representação da sociedade civil, historicamente, comete-se o equívoco de se colocar em último lugar o setor responsável pela criação de todos os outros. Não é possível desconsiderar a imprescindibilidade da sociedade para a criação de toda e qualquer instituição, sejam o Estado, o mercado ou qualquer outra (MONTAÑO, 2010).

Os estudos sobre o terceiro setor, assim como seus desdobramentos, principalmente na América Latina, têm como marco a “crise do Estado”, ou crise do bem-estar social - *Welfare State*. Iniciada em 1970, essa crise afetou sociedades em diversos locais do Planeta (BARBOSA, 2006; PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009; SALAMON, 1995, SALAMON, 1998; SCHOMMER; ROSA; FISCHER, 1999) e colocou à prova a capacidade do Estado de prover aquilo que era necessário para a sociedade. Esse bem-estar social, provido por um Estado burocrático e centralizador, é citado na literatura contemporânea, quando a reflexão sobre o papel do Estado na solução de problemas sociais é provocada. Tal reflexão mantém relação com a investigação de novos caminhos para o desenvolvimento social, por meio da realocação e da transformação dos diversos atores sociais (COELHO, 2000).

Ressalte-se, porém, que a essência do termo terceiro setor há muito havia sido comentada, quando Alexis de Tocqueville, ainda no Século XVII, refletiu sobre a necessidade humana de se associar para que a sociedade pudesse gozar de maior grau de igualdade (TOCQUEVILLE, 1998). Nos Estados Unidos, na década de 1970, tal termo foi usado, inicialmente, com o objetivo de identificar as organizações sem fins lucrativos orientadas para produzir e distribuir bens e serviços públicos. Dentre as principais teorias que embasam as discussões sobre as organizações não governamentais, a Teoria dos Bens Públicos, estabelecida em 1975 pelo economista Burton Weisbrod, pode ser utilizada para corroborar essa visão de terceiro setor como provedor de bens e serviços públicos, quando defende que os problemas sociais se resolvem por meio da ação conjunta dos indivíduos afetados (ANHEIER, 2005). Então, é possível compreender como o papel incumbido ao terceiro setor - de ocupar e preencher as lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado - foi sendo construído ao longo do tempo (ALVES, 2002).

Infelizmente, assumir uma posição de independência em relação aos outros dois setores nunca foi tarefa fácil. Fischer (1999) afirma que, nas décadas de 1970 e 1980, os problemas mais sérios das entidades privadas e não lucrativas eram de sobreviver em um ambiente hostil e conseguir reconhecimento público. Já a partir da década de 1990, o desafio primordial era de se legitimar com base na competência de prestar serviços públicos com eficiência e eficácia.

Fernandes (1994) relembra que, depois de anos de experimentação das primeiras experiências obtidas com a atuação das ONGs latino-americanas, começou um processo de inovação institucional que, por meio do instrumento “projeto”, colocou as organizações voluntárias, pela primeira vez, diante de questões como orçamentos e prestação de contas, inserindo na cultura organizacional dos ativistas uma boa dose da lógica pragmática. Apesar de não ser recente, a problemática da gerência em organizações com esse perfil ainda é uma oportunidade de estudos para os pesquisadores.

Nesse contexto, a profissionalização da gestão de organizações pertencentes ao terceiro setor tem sido o foco de parte dos pesquisadores das áreas das ciências humanas e sociais aplicadas. Os trabalhos de O'Reilly (2011), Ganesh e McAllum (2012), Andreassen, Breit e Legard (2014) e Valeau (2014), no exterior, e os de Fortes (2010), Guimarães, Pinho e Leal (2010), Mariano e Rocha (2011) e Amorim (2014), em contexto brasileiro, são exemplos de esforços acadêmicos no sentido de investigar o processo de profissionalização no terceiro setor bem como suas peculiaridades que, juntas, formam a principal barreira para a mera adaptação de modelos baseados em experiências de organizações públicas ou privadas.

Pesquisas orientadas para mapear o campo de estudo sobre a profissionalização no terceiro setor confirmam que, entre os principais temas abordados, encontram-se a conceituação e a formação de estratégias, as alianças estratégicas, os *stakeholders* e a estratégia como prática (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007). Elas também atestam que o principal resultado encontrado pelos pesquisadores foi de que as entidades do terceiro setor tiveram dificuldade, especialmente, de consolidar modelos de gestão (RODY *et al.*, 2014). Portanto, a busca por soluções para os problemas relacionados à gestão das organizações não governamentais tem sido o norte de estudos na área, e esta pesquisa pretende contribuir para tal debate.

Uma característica intrínseca aos estudos realizados com o objetivo de tratar da profissionalização de organizações não governamentais é a possibilidade de se encontrarem neles ações que não se justifiquem pelo retorno financeiro como lucro, mas sim, pela compensação pelos gastos ou baseadas em uma visão de política pública a fim de ocupar um

espaço que pertence ao Estado. Questões ligadas à legitimidade e ao reconhecimento no ambiente social são fatores que impactam as estratégias e os planejamentos dessas instituições e que se originam exatamente em sua visão organizacional. Mesmo com o forte cunho racional e o alto grau de instrumentalidade do termo profissionalização, é possível perceber que, em se tratando de ONGs, os objetivos estratégicos não remetem somente a aspectos econômicos (PEREIRA *et al.*, 2006).

Esse cuidado com a manutenção da razão de ser e de existir em organizações que não procuram obter e distribuir lucros, mesmo em um contexto de pressão por profissionalização, é abordado também por Viegas, Assis e Barreto (2014), que concluíram que o planejamento das ações no terceiro setor é mais complexo, principalmente por causa da questão que é pontuada pelos autores e que se aproxima da temática deste estudo: até que ponto a profissionalização pode acontecer em entidades não lucrativas sem que se percam de vista os verdadeiros propósitos de criação dessas organizações? Essa indagação é fundamental para pesquisas como as que se propõem a apresentar os aspectos profissionais da entidade a partir da perspectiva da própria instituição investigada.

Partindo de tal questionamento e de uma observação feita pelos referidos autores, a de que “a profissionalização não deve ser levada ao extremo, ou seja, que podem existir elementos e ações estratégicas, mas que essas não devem desfigurar o que essas organizações se propuseram a ser” (VIEGAS; ASSIS; BARRETO, 2014, p.539), é preciso que se leve em consideração, durante a realização de estudos sobre o terceiro setor, o tipo de racionalidade com a qual o pesquisador está lidando. Milligan e Fyfe (2005), por exemplo, concluíram, em seu estudo, que organizações tradicionalmente pautadas em características como confiança e empatia, intrínsecas ao terceiro setor, parecem agora se dividir entre as que são mais humanas e substantivas e as com características essencialmente corporativas. Tal divisão acaba por afastar as entidades dos valores mais substantivos, como solidariedade e compaixão, e que se destacam no terceiro setor, o que pode acarretar um distanciamento entre o que as organizações se propõem a fazer e o que de fato elas fazem.

Fernandes (1994), ao revelar as limitações conceituais para o terceiro setor, critica, especificamente, o menosprezo pela não institucionalização das iniciativas ou por sua informalidade. Para Karpouzas (2006), ainda que o traço de informalidade esteja presente em grande parte das organizações do terceiro setor que lidam diariamente com desafios que envolvem legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração, essas organizações têm um processo de formulação de estratégias que só difere em como cada uma delas lida com os desafios que encontram durante suas atividades. Corroboram tal entendimento Vidal, Costa e

Costa (2007), que encontraram diversas evidências de instrumentalização das atividades que eram mediadas pela presença da informalidade da ação nos processos gerenciais, o que contribuía para que a ONG atuasse de maneira coerente com a missão a que se destinou no momento de sua criação, porém sem deixar de superar os desafios com os quais se deparava.

Como foi visto, é sob a influência da racionalidade, substantiva ou instrumental, que as decisões são tomadas. Dessa forma, e levando em consideração um contexto de necessidade de profissionalização, as entidades também precisam opinar sobre quais competências pretendem desenvolver. Pedrosa *et al.* (2009), Cortez, Oliveira e Araújo (2013) referem que, nas organizações não governamentais, é perceptível o cuidado dos membros com o desenvolvimento de competências gerenciais pautadas em uma preocupação com a gestão dos recursos e com o poder de mobilização, mas sempre norteadas e comprometidas com os objetivos e os valores organizacionais.

Pedrosa *et al.* (2009) abordam as competências gerenciais no contexto do terceiro setor cearense e elencam alguns resultados que corroboram a busca por mais cuidados com a gestão nessas entidades para alcançar as metas e manter fidelidade à sua missão. Os autores afirmam que é evidente como, no rol de pressões sofridas pelas ONGs, a que predomina é a adoção de práticas voltadas para a eficiência, mesmo que as decisões precisem ser tomadas com base em valores e necessidade sociais. Interessante que as instituições pesquisadas pelos autores, mesmo com todas as pressões, não adotam tais práticas indiscriminadamente, pois consideram que, embora precisem aprimorar sua gestão, é imprescindível balancear as técnicas do setor público e do setor privado com suas especificidades.

Talvez por se tratar de setores interdependentes, mas com peculiaridades e racionalidades divergentes, a mera adaptação de modelos de gestão do primeiro e do segundo setores não funciona tão bem em organizações do terceiro. A preocupação com a dificuldade de adequar as instituições não lucrativas aos planejamentos modelados e pensados para organizações públicas ou lucrativas, assim como a discussão sobre se de fato são as organizações que precisam se adaptar aos modelos de gestão, e não, o contrário, é uma temática interessante e debatida atualmente (EBRAHIM, 2003; FERNANDES *et al.*, 2009; ROCHA, 2013; SALLES; DELLAGNELO, 2005).

Nesse caso, não se está discutindo sobre iniciativas privadas com enfoque em áreas sociais, como vem acontecendo nos últimos anos, ainda que elas fujam da simples filantropia, conforme aponta Peliano (2001), e o que acarretaria em uma análise baseada no instrumentalismo ou na instrumentalidade das relações. Ainda que esta pesquisa reconheça a abordagem por meio da qual Alves (2002) se aproxima da discussão de racionalidades no

âmbito do terceiro setor, encarando-o como um setor que envolve diversas racionalidades, como muitos dos autores que estudam a temática costumam abordá-la, aqui será visto o setor não lucrativo como predominantemente pautado na racionalidade substantiva, ao contrário da instrumental. Tal concepção se justifica, principalmente, pelo entendimento de que essa preponderância é exatamente o que causa as distorções nos modelos de gestão adaptados de outros setores, premissa defendida em outros estudos (MARTINS, 1998; TENÓRIO, 2005, 2009; MELO, 2011).

Conforme atestam Souza e Medeiros (2011), estudar e identificar o tipo de racionalidade que se destaca em qualquer tipo de organização é fundamental para se conhecer bem mais o seu modelo de gestão. Os referidos autores concluíram que, de maneira geral, as instituições pertencentes ao terceiro setor apresentaram a proeminência de valores baseados na racionalidade substantiva. A preocupação em estabelecer com que tipo de racionalidade se está lidando, para compreender como as instituições desempenham suas atividades e a influência que a profissionalização exerce sobre sua razão de existir é o alvo de outras pesquisas como as de Louback, Teixeira e Bido (2007) e Vida, Faria e Costa (2006). Estes últimos conseguiram visualizar um deslocamento da racionalidade substantiva pautada em valores e voluntariado em direção a uma racionalidade instrumental em que predominam aspectos técnicos. Esse deslocamento, apesar de ser uma consequência da burocratização dos processos administrativos e de ser um reflexo natural da profissionalização assumida pelas entidades, não deve ser encarado, a priori, como salutar, devido à complexa rede de interesses envolvidos por organizações do terceiro setor.

Durante o processo de profissionalização de uma entidade, é possível que o grau de racionalidade instrumental presente nas ações tenha um incremento, porém a ideia fundamental, nesse contexto de profissionalização, é de manter a organização fiel ao seu propósito, para que ela não se torne um instrumento de arrecadação de verbas de financiamento estatal, como apontam Fisher e Falconer (1998), ou um mero instrumento de marketing institucional de empresas privadas.

Assim, devido à maneira como as entidades pertencentes ao terceiro setor surgem, estruturam-se e atuam, é possível acreditar que qualquer que seja o aperfeiçoamento, o processo gerencial só terá êxito caso a profissionalização seja específica para o referido setor. Para tanto, o modelo de gestão precisa ser encarado como uma prática social por meio da qual é possível solucionar os diversos dilemas com os quais as organizações e seus gestores se deparam diariamente (SOARES; MELO, 2010). Partindo dessa prerrogativa e com o objetivo de avaliar a gestão em empreendimentos sociais, Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009)

tomaram a precaução de não realizar suas análises a partir da mera adequação de modelos empresariais privados ou públicos. Ao contrário, partiram da perspectiva do empreendedorismo social, um modelo de desenvolvimento e gestão de organizações, e discorreram sobre sua contribuição valiosa para o processo de profissionalização, no âmbito do terceiro setor, por ter características e dimensões que se pautam na cooperação, na cidadania, na democracia, na emancipação, na participação e na solidariedade.

Já em uma pesquisa-ação, ao reconhecer os limites dos moldes oriundos do mercado e do Estado, Andrade (2006) desenvolveu um modelo de gestão pelas competências, que considerava ser mais adequado para a instituição onde fez a intervenção. Sua crença se baseava na divergência de seu modelo para o de uma gestão estratégica mercadológica ou do modelo de gestão por competências, no sentido de que sua proposta se pauta no desenvolvimento de uma linguagem própria para definir as competências e na busca pela qualificação profissional associada ao desenvolvimento pessoal, e não, às tarefas de postos de trabalho.

Corroborando as diversas tentativas de criar modelos de gestão para entidades não governamentais com fins públicos, é possível encontrar na literatura planos de mensuração do valor econômico, como o proposto por Fregonesi e Araújo (2006), que elaboraram um instrumento baseado no tripé ‘atividade econômica – alavancagem de recursos – atividade social’ e que apresenta à sociedade o valor de uma entidade filantrópica.

Sem desmerecer as contribuições teóricas aqui apresentadas e que abordam a profissionalização a partir do encaixe de entidades em moldes previamente formados, mas levando em consideração suas limitações, com destaque para as generalizações excessivas ou adaptações incoerentes, pretende-se, no estudo proposto, adotar um paradigma interpretativista, buscando compreender a realidade a partir do ponto de vista do participante da ação, e não, do pesquisador (MORGAN, 2007).

A partir desse paradigma, pretende-se investigar de que maneira a profissionalização se dá em entidades do terceiro setor, destacando as dimensões profissionalizantes existentes em uma organização não governamental, com base na abordagem sociológica de Melo (2013), que não define, a priori, todos os elementos profissionalizantes que podem ser encontrados em uma ONG, por reconhecer o quão vasto e diverso é esse campo.

Tais dimensões propostas por Melo (2013) seriam conjuntos de processos administrativos reunidos em variáveis que demonstram o grau de complexidade que apresenta a entidade investigada no que concerne ao seu processo de profissionalização institucional. A partir dessa perspectiva, a autora defende que é possível se aproximar das organizações de

maneira menos invasiva e conseguir apreender de que maneira as entidades revelam suas próprias características profissionais.

Apoiando-se na teoria dos bens públicos apresentada por Anheier (2005), que aponta como origem do terceiro setor o entendimento da sociedade civil de que não é o aparato estatal a única solução para as causas sociais e partindo da sugestão dada por Fernandes (1994) para classificar as organizações sem fins lucrativos, neste estudo, optou-se pela imersão em entidades classificadas no Grupo 5 – Meio ambiente. A perspectiva de ONGS que atuam como parceiras do Estado e que são financiadas também pelo mercado favoreceu o desenho deste estudo, em que se defende a ideia de que a profissionalização é, como já afirmava Fischer (1999), a solução encontrada por tais entidades do terceiro setor para conseguirem manter as parcerias firmadas com outras organizações, inclusive de outros setores.

A causa animal foi escolhida como recorte para esta pesquisa pelo expressivo aumento nas iniciativas da sociedade voltadas para essa temática. Os campos do Direito e da Filosofia são propulsores da defesa animal, que se dá por intermédio do próprio Estado e das entidades não governamentais (ORSINI, 2016). Também é possível afirmar que as organizações do terceiro setor orientadas para essa causa não interferem positivamente, em tese, somente na área ambiental, já que também são aliadas estratégicas da área de Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011). Além disso, o envolvimento prévio desse pesquisador com organizações alinhadas com esse tipo de atividade serviu de estímulo para o planejamento deste estudo.

É, pois, diante desse contexto, que emerge a seguinte questão central: **Quais dimensões de profissionalização emergem na ONG Amigos de Quatro Patas?**

1.2 Objetivos

Para responder a essa questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as dimensões de profissionalização que emergem na ONG Amigos de Quatro Patas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o modelo de gestão adotado pela organização investigada;
- Elencar as dimensões de profissionalização apresentadas pela ONG;
- Identificar as razões que justificam o aparecimento das dimensões profissionalizantes percebidas.

1.3 Justificativa

Embora a sociedade civil não tenha uma cultura de participação, sua atuação na resolução de questões sociais cresceu a partir dos anos de 1980 (AVRITZER, 2010). Isso se reflete num número expressivo - cerca de 276 mil (IBGE, 2009) - de Organizações não governamentais.

Então, identificar as práticas desses indivíduos pode ajudar a melhorar a forma de conduzir essas entidades. Um levantamento dos artigos publicados até maio do corrente ano, na base de dados dos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), responsável, no Brasil, por reunir diversas publicações dos mais importantes e reconhecidos periódicos acadêmicos, tomando como ponto de partida a área de conhecimento Ciências Sociais Aplicadas e sua subcategoria “Administração de Empresas, Administração Pública e Contabilidade”, que engloba 74 bases, foi possível encontrar um número proporcionalmente pequeno de estudos que tratassem da temática profissionalização no terceiro setor. Utilizando os descritores “terceiro setor”, “profissionalização” AND “terceiro setor”, assim como suas respectivas traduções para a língua inglesa “professionalization” AND “third sector”, obteve-se o seguinte resultado, apresentado nos quadros 1 e 2:

Quadro 1 – Levantamento realizado com os descritores em língua portuguesa

Portal	Artigos encontrados a partir do descritor “terceiro setor”	Artigos encontrados a partir dos descritores “profissionalização” AND “terceiro setor”
Periódicos CAPES	485	16

Fonte: Elaboração própria - 2016

Quadro 2 – Levantamento realizado com os descritores em língua inglesa

Portal	Artigos encontrados a partir do descritor “third sector”	Artigos encontrados a partir dos descritores “professionalization” AND “third sector”
Periódicos CAPES	2.947	37

Fonte: Elaboração própria - 2016

Corroborando os números incipientes de publicações de artigos brasileiros sobre profissionalização no terceiro setor, apresentados nos quadros 1 e 2, Paula *et al.* (2010) já vislumbravam, em seu estudo bibliométrico, em periódicos classificados como A1 e B2, segundo a CAPES, um panorama semelhante sobre os estudos nessa área, porquanto só encontraram 13 artigos, entre os 77 levantados, que tratavam de profissionalização/gestão no terceiro setor, em uma gama de publicações que representava apenas 2,2% do total de artigos publicados no recorte temporal feito e nas bases escolhidas pelos autores. Além disso, em uma pesquisa também bibliométrica, Marques *et al.* (2015) partilham das mesmas conclusões com dados mais atuais e referem que, entre as principais lacunas para estudos na área do terceiro setor, destaca-se a preocupação com os modelos de gestão adotados.

Brunstein e Schroeder (2007) asseveram que já existe um debate a respeito da formação do profissional do terceiro setor em instituições de ensino superior e levantaram a questão “Quais são os novos parâmetros da formação profissional a partir da expansão e da profissionalização do terceiro setor?”, para explicitar a recente busca por mais embasamento sobre essa necessidade de profissionalizar bem mais esse setor.

Este estudo visa, ainda, colaborar com a própria instituição investigada, para que ela possa compreender bem mais a si mesma e aprimorar suas ações a partir de uma visão mais detalhada de suas práticas administrativas. Algo parecido foi retratado por Correia e Vieira (2007) e Dos Santos Vieira e Feitosa (2011), que descobriram em ONGs que atuam na região metropolitana de Recife/PE a prática de contratação de consultorias especializadas em gestão no terceiro setor, que assistem os gestores no planejamento e na condução dessas entidades, ao contrário da simples reprodução dos ditames mercadológicos nas ações que elas desempenham. Obviamente, esta pesquisa não tem a intenção de prestar consultoria às entidades, mas de se aproximar dos estudos citados sobre o cuidado com as especificidades da gestão no terceiro setor.

Carvalho e Fadul (2012) e Silva *et al.* (2013) reforçam a importância desse estudo quando referem que, entre os fatores críticos de sucesso em organizações não governamentais, figuram: a utilização adequada das funções gerenciais clássicas para administrar os recursos

disponíveis, assim como o posicionamento estratégico, a estrutura administrativa e o nível de qualificação técnica da equipe.

Retomando os achados da pesquisa feita em bases bibliográficas, que apresentou um número proporcionalmente reduzido de estudos sobre a profissionalização em organizações voluntárias, a quantidade de estudos realizados no município onde a entidade está localizada é ainda menor, mais precisamente, não foi realizado qualquer estudo com organizações não governamentais egipcenses. Portanto este estudo é o primeiro a aproximar a Academia da organização escolhida. Além disso, acredita-se, assim como Lutif Júnior (2011) defende, que a gestão de uma entidade não governamental orientada pela Ciência da Administração pode conseguir manusear, de forma mais adequada, seus recursos e atender ao seu propósito.

Este estudo procura estimular, na comunidade de São José do Egito/PE, por meio da organização que será investigada, mais senso crítico acerca do papel de cada cidadão sobre o bem-estar da população de sua localidade, promovendo provocações semelhantes às realizadas por Fernandes e Tavares Neto (2010, p.49):

A crise Constitucional e Institucional do Estado que não alcança com eficácia a sua função social é o resultado do impacto causado pelos acontecimentos políticos e econômicos no decorrer dos séculos, o que atribuiu aos legitimados da Sociedade Civil intensas demandas sociais que anteriormente eram de titularidade do próprio Estado.

O município de São José do Egito/PE, local onde a ONG Amigos de Quatro Patas atua, devido a sua localização geográfica, encontra-se em uma região central em relação a municípios circunvizinhos, como Santa Terezinha, Brejinho, Itapetim, Tuparetama e Tabira, que estão localizados num raio de 50 quilômetros, e segundo a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG, 2015), não têm uma organização da sociedade civil orientada para a causa animal. Esse município foi um pioneiro na região e pode ser um disseminador de experiências de parcerias entre o Estado, o mercado e o terceiro setor assim como de práticas de gestão de ONGs.

Durante o planejamento deste estudo, verificou-se, nessa região, a carência de organizações cujo foco se assemelhe ao da ONG e constatou-se que a cidade mais próxima que conta com algum arranjo institucional organizado voltado para a temática ‘animal’ é o município de Patos, no estado da Paraíba, localizado a mais de 60 quilômetros de distância. Por isso, São José do Egito pode ser considerado como maior beneficiário das ações da entidade abordada neste estudo para fazer frente às necessidades sociais explicitadas pela causa animal.

É necessário salientar, ainda, que o Centro de Zoonoses pernambucano mais próximo da cidade de São José do Egito fica no município de Serra Talhada, a 140 quilômetros (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011). O centro, cujo foco é o controle de natalidade e a prevenção de diversas doenças que podem ser transmitidas por animais em situação de risco, ainda que estivesse no município, não seria a solução definitiva para os problemas relacionados ao abandono dos cães e dos gatos. Isso se justifica porque o objetivo da ONG é de manter os animais vivos e abrigados, o que não se traduz como objetivo primordial de centros de controle de zoonoses, que trabalham com medidas corretivas e definitivas, como, por exemplo, a eutanásia dos animais apreendidos.

O estudo proposto também se justifica pelo interesse pessoal do autor em contribuir com a instituição como forma de reconhecimento pelos serviços que presta à comunidade onde reside e pelo vínculo de amizade estabelecido com as envolvidas no projeto da ONG. Também pretende retribuir à sociedade pela oportunidade de fazer parte de um programa de pós-graduação público, portanto, idealizado e desenvolvido para gerar e propagar conhecimento útil à população que o subsidia.

Esta pesquisa está organizada em cinco partes, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico utilizado como base para a arguição realizada; no terceiro, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; no quarto, descrevem-se os fatos e os resultados encontrados e finaliza-se com as considerações finais da pesquisa bem como suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Revisão da literatura

Este capítulo traz uma abordagem sobre os conceitos de terceiro setor e de profissionalização, na perspectiva de apresentar os pressupostos teóricos em que o estudo proposto foi pautado, assim como os modelos utilizados.

2.1 Terceiro setor

2.1.1 Conceitos e origens

Um conceito que ainda provoca discussões e controvérsias entre os pesquisadores é o de terceiro setor. A maneira como ele se organiza, atua e se subdivide pode ser percebida de diferentes formas, a depender da ótica adotada. Essa divergência pode ser explicada, de acordo com Alves (2002), em virtude de o terceiro setor ser um conceito guarda-chuva, que abriga vários tipos de organizações e no qual são envolvidos, ao mesmo tempo, diversos marcos teóricos.

Nunes e Oliveira (2004) concordam que estudar o terceiro setor significa abordar uma temática ainda pouco explorada, mas que oferece temas de pesquisa em Administração, como por exemplo, a peculiar interface entre estatal e empresarial nas ações gerenciais empreendidas pelas organizações pertencentes a essa seara.

Mantendo a linha de raciocínio dos autores citados, Fischer (2002) enuncia que o terceiro setor é composto pelas organizações privadas sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Em complemento a essa definição, Guerra Silva (2010) afirma que o referido setor ora se coloca como parceiro ora como opositor, em relação ao primeiro setor, representado pelas atividades estatais, e ao segundo, pelas instituições que atendem a fins particulares. E pontua que, mesmo que as atividades da sociedade civil tenham séculos de história, só na década de 1970 foi que tal termo começou a ser utilizado nos Estados Unidos e, desde então, ainda não se conseguiu um consenso sobre suas características e limitações em relação aos demais setores. Tais definições foram utilizadas como referência para o conceito próprio de terceiro setor desta pesquisa.

Domeneghetti (2001) conceitua o termo terceiro setor como uma expressão traduzida do inglês, *third sector*, e que, no contexto brasileiro, ainda é muito confundida com o termo ‘setor terciário’. Segundo a mesma autora, as organizações do terceiro setor se destacam das

entidades pertencentes ao Estado (1º setor) e ao mercado (2º setor) por serem espaços de participação cidadã em causas coletivas que criam capital social e empregos. Essas causas podem envolver problemas ligados à educação, à saúde, ao meio ambiente, à assistência social, ao álcool, às drogas, aos sindicatos, entre outros.

Conforme reafirma Coelho (2000), o termo terceiro setor foi empregado, pela primeira vez, nos Estados Unidos, em 1970, e por estudiosos europeus, na década seguinte, como

uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública (COELHO, 2000, p.58).

Mesmo com essa afirmação, a autora refere que o associativismo, em maior ou menor grau, sempre esteve presente nas comunidades e antecede, inclusive, o surgimento do chamado *welfare state*. Salamon (1998) afirma que quatro crises abriram espaço para o crescimento das ações da sociedade civil organizada, assim como a limitação do poder do Estado, a saber: a crise do moderno *Welfare State* durante a década de 1980; a crise do desenvolvimento, com a queda do valor do petróleo, aliada à crise do modelo de bem-estar social, que afetou diversas nações até o início do ano de 1990; a crise ambiental global, que passou a ter mais atenção, ao longo da década de 1980; e a crise no sistema socialista, que estimulou a busca por novas formas de satisfazer às necessidades sociais e econômicas.

Duas mudanças revolucionárias, segundo Salamon, também contribuíram para o crescimento de ações pertencentes ao terceiro setor: a primeira foi a revolução na comunicação, ocorrida entre 1970 e 1980, e que propiciou a coordenação de ações voluntárias por todo o mundo; a segunda foi o crescimento econômico mundial, até mesmo em países com economia fechada, durante a década de 1960, e que refletiu em diversas novas expectativas populares despertadas, inclusive, na nova classe média urbana, que se formava em países africanos, latinos e asiáticos.

Sob a designação terceiro setor, encontram-se as organizações sociais, a saber: organizações não governamentais, associações, institutos e fundações que podem ter sido criados dentro de empresas ou a partir de iniciativas individuais e entidades filantrópicas. Essas organizações ou indivíduos atuam sem vínculos com o Estado e trabalham com o objetivo de enfrentar problemas sociais (CUNHA, 2010).

O quadro 03 reúne características que, segundo Fernandes (1994), diferenciam as organizações de acordo com os seus agentes e fins:

Quadro 3 – Diferenças entre os setores

Agentes	Fins	Setor
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Terceiro setor

Fonte: Adaptado de Fernandes (1994, p.21)

A partir da observação dos conceitos expostos no quadro 03, fica mais clara a perspectiva de autores que, assim como Fernandes (1994), compreendem nossa sociedade a partir dos relacionamentos de seus diversos componentes bem como o escopo de tais relações. A complexidade do terceiro setor reside nessa mescla de agentes e fins cujas descrições são contrastantes e, por vezes, colocam-se ora como facilitadores ora como entraves para as organizações pertencentes a tal setor. Essa quebra na visão objetiva e linear representada pela similaridade entre agentes e fins do Estado e do mercado abriga questões de complexo entendimento, como o questionamento base desta pesquisa.

É difusa a justificativa para a nomenclatura dada a esse fenômeno, que é o terceiro setor. À medida que a pesquisa sobre o conceito se aprofunda, percebem-se as diversidades de respostas dadas à origem desse termo. Para Andion (2005),

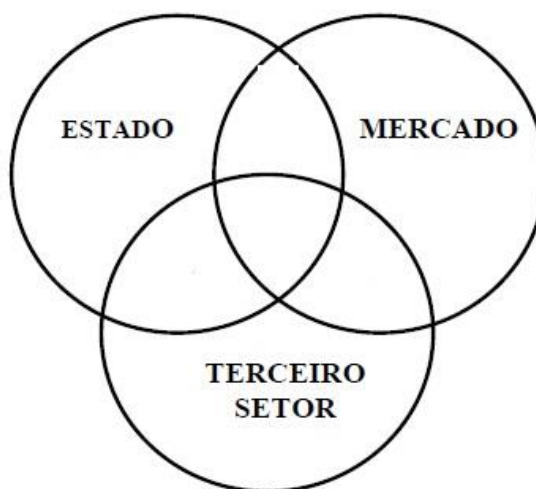
parece extremamente difícil ou até impossível dar uma definição universal e minuciosa para a ação das organizações da sociedade civil na área social. O que se percebe, entretanto, é que a sua atuação na economia mundial passa a ser cada vez mais reconhecida, tanto no que se refere à geração de empregos, quanto no impacto social das suas ações. Isso tem gerado interesse crescente por parte dos pesquisadores, fazendo surgir novas correntes que interpretam o fenômeno (ANDION, 2005, p.85).

Pontuação salutar à discussão é feita nos estudos de Morris (2000), que provoca o leitor a refletir sobre os benefícios de uma generalização do conceito de terceiro setor, com base no argumento de que cada país tem uma combinação diferente dos sistemas jurídicos e políticos, desenvolvimento econômico, ou “tradições” históricas e religiosas que podem ser variáveis explicativas e que determinam a escala, o âmbito e as funções desse setor.

De qualquer forma, é possível compreender, ao longo da revisão da literatura sobre a temática, como os três setores interagem e formam uma relação de interdependência, ao mesmo tempo em que traçar os limites daquele que não é Estado nem mercado não é algo

simples. A figura 01 ilustra uma linha de raciocínio encontrada em Fernandes (1994), que demonstra a interseção entre os setores:

Figura 1 – A relação entre os três setores



Fonte: Elaborado a partir de Fernandes (1994)

A partir da observação da figura, não é possível conceber a complexidade dos relacionamentos, ainda que a sobreposição das esferas e seus pontos de interseção sejam claros quanto ao que se propõe. As áreas em que os setores se tocam ou compartilham oferecem questionamentos que necessitam de perspectivas multissetoriais para que possam ser respondidos. As parcerias firmadas entre as searas da sociedade trazidas na figura são carregadas de especificidades que constroem o campo de estudo de pesquisas como essa.

No estudo proposto e para fins metodológicos, foi adotada a caracterização sugerida por Salamon e Anheier (1992), que elencam as seguintes características como componentes de organizações pertencentes ao terceiro setor:

- Organizadas: institucionalizadas em algum grau, no que concerne a sua forma de atuar ou ao sistema de operação;
- Privadas: institucionalmente separadas do governo;
- Sem fins de distribuição de lucros: sem distribuir possíveis lucros entre os seus diretores, reinvestindo-os nas atividades na instituição;
- Autogeridas: com próprio aparato interno de governança;
- Voluntárias: envolvem a participação voluntária nas ações ou gestão dos assuntos da organização.

Estabelecidos os parâmetros que definem o campo de estudo da pesquisa proposta, é necessário descrever detalhadamente o contexto brasileiro, a fim de que se possa direcionar a discussão para o campo onde foi realizada a investigação.

2.1.2 Terceiro setor: contexto brasileiro

No Brasil, assim como em diversos países da América Latina, o terceiro setor começou a crescer bem mais e a contar com o envolvimento popular a partir da década de 1970, quando os regimes militares ainda dominavam o Estado. Durante esse período, os cidadãos latino-americanos começaram a buscar novas formas de se organizar para ocupar os espaços que as ditaduras não conseguiam e a desenvolver diversas ações voluntárias. Interessante salientar que líderes populares experientes e atuantes em diversas frentes sociais passaram, naquele momento, a ter contato com alguns conceitos até então estranhos aos movimentos sociais da época (FERNANDES, 1994).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), em seu estudo intitulado “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos”, o cenário do terceiro setor brasileiro revela números interessantes sobre a quantidade, a distribuição e a relevância dessas organizações. Em 2010, foram encontradas operando no Brasil 556.846 entidades sem fins lucrativos, em um universo de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas cadastradas pelo IBGE. As áreas de atuação são: habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, religião, partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento e defesa de direitos, dentre outras. A Região Sudeste concentra a maior parcela das entidades, seguida pela Região Nordeste, e a maioria das organizações foi constituída entre 2001 e 2010, com uma concentração nos últimos cinco anos desse intervalo.

Rodrigues (1998) reuniu, em um quadro autoexplicativo, as que considerava como as principais categorias do terceiro setor no Brasil: associações, organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, organizações não governamentais (ONGs), fundações privadas e organizações sociais (OS).

Costa e Visconti (2001, p.6-9), em um estudo realizado para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, estruturam um breve histórico do setor pautado em alguns recortes, que são confirmados no ensaio de Gonçalves *et al.* (2015):

- a) A participação ativa das entidades sem fins lucrativos no Brasil data do final do Século XIX, e o processo de formação e consolidação das ONGs surgiu nas décadas de 1960 e 1970, marcadas pelas restrições políticas e concentrou-se nas décadas de 1980 e 1990, período em que se tornaram mais visíveis;
- b) As organizações que atuavam através das igrejas cristãs se destacaram. Durante todo o período colonial até o fim do Século XIX, a associação entre Estado e Igreja Católica, a fim de atender às questões sociais, predominou;
- c) A partir do Século XX, outras religiões passaram a promover ações nos moldes católicos, e no período republicano, houve diversas mudanças no relacionamento entre o Estado e a Igreja. Na década de 1930, ocorreu um incremento no quantitativo de entidades civis, principalmente sindicatos, federações e confederações;
- d) No período do Estado Novo, devido ao aumento do número de entidades não governamentais muito diversificadas, e cuja representatividade não era mais tão bem definida, foi criada uma legislação específica para elas;
- e) Com o fim do regime militar, o Brasil experimentou uma atuação mais efetiva das organizações não governamentais, que aumentaram ainda mais em quantidade, em virtude do crescimento das dificuldades socioeconômicas enfrentadas pela sociedade brasileira. Com a aprovação da nova Constituição Federal, foram criados novos espaços e demandas de atuação para as ONGs;
- f) Em paralelo a esse aumento da abrangência do terceiro setor brasileiro, foi perceptível a diminuição de apoio externo, algo que predominou durante a ditadura militar. Isso aconteceu, em grande parte, por dois motivos: a ajuda passou a ser destinada a países que enfrentavam situações mais graves, como os países africanos e do leste europeu, e devido ao maior rigor adotado pelas agências estrangeiras no momento de firmar parcerias em solo brasileiro, principalmente no tocante à gestão das ONGs. Esse fato, em particular, moldou o atual contexto que envolve o terceiro setor em busca por mais profissionalização;
- g) Em meados dos anos 1990, o setor empresarial passou a tomar parte de programas sociais, por meio de suas fundações e institutos associados, o que acarretou nova mudança no marco legal do terceiro setor e reforçou a tendência, atualmente observada, a modernizar e profissionalizar a gestão das entidades não governamentais.

Refletindo sobre a história do desenvolvimento do setor não lucrativo brasileiro na resolução dos problemas sociais e tomando como base os últimos acontecimentos trazidos anteriormente, Bonfim (2010) argumenta que se engana quem acredita que o incentivo à prática voluntária no Brasil aconteceu por causa de um amadurecimento da sociedade civil, da conscientização da população ou do processo de democratização. Para a autora, o estímulo veio de um agrupamento de questões de ordem política, econômica e ideológica oriundas da crise do bem-estar social que afetou a população brasileira em meados de 1980.

Posicionamento semelhante ao adotado por Gomes e Silveira (2015), que destacam que o crescimento ou desenvolvimento do terceiro setor, não só no Brasil, mas no mundo todo, aconteceu, em grande medida, por causa das crises e das guerras que fizeram emergir a sombra da ineficiência estatal, uma movimentação na sociedade com a finalidade de assistir aqueles que estavam em situações críticas e sem nenhum amparo do Estado. Como esta pesquisa se pautou em umas das premissas proposta por Anheier (2005), a de que o terceiro setor surgiu para preencher as lacunas do Estado, concorda-se parcialmente com os referidos autores, por não se entender que tal concepção não representa, por si só, um amadurecimento ainda que estimulado.

Avançando na discussão e partindo da justificativa do crescimento para a relevância do terceiro setor no Brasil, Guerra e Aguiar (2007) asseveram que as entidades não lucrativas brasileiras desempenham um importante papel no contexto socioeconômico, porque, além de atender a diversas demandas sociais, são responsáveis por uma expressiva geração de emprego e por uma parcela considerável do PIB nacional (SILVA; SOUZA; FARIAS, 2013).

Mesmo com toda a sua representatividade, Moura e Fernandes (2009) destacam uma característica específica do terceiro setor brasileiro que vai de encontro à tendência de sua profissionalização. Os autores comentam que, embora tenha tamanha relevância, a maioria das entidades do terceiro setor ainda se encontra na informalidade por não conseguir lidar com as exigências burocráticas que, desde o início do Século XXI, começaram a ganhar evidência nesse campo, devido às mudanças que aconteceram na sociedade brasileira.

Tomando como base tais constatações, a seguir, será discutida uma série de desafios que se colocam diante das organizações que compõem o terceiro setor e que, de certo modo, constituem uma barreira para o seu pleno desenvolvimento.

2.2 Profissionalização no terceiro setor

2.2.1 Motivações para profissionalização

O estado da profissionalização, no terceiro setor, tornou-se objeto de estudo nas publicações mais recentes sobre a temática. Figueiredo *et al.* (2013) referem que, apesar de desempenhar um papel de destaque na sociedade, devido à busca de soluções para as necessidades sociais, as ONGs ainda carecem de melhores práticas gerenciais que facilitem a execução de suas atividades. O conceito de profissionalização, aliado aos de dependência de recursos e inserção social, desempenha importante papel no momento de se explicarem as atividades de instituições desse tipo, principalmente devido às diferenças existentes entre as práticas de gestão dos atores nesse setor (MARSHALL; SUAREZ, 2014).

A busca pela profissionalização de suas atividades também encontra embasamento, segundo Pereira *et al.* (2013), no fato de que tais organizações têm aspectos estruturais e operacionais distintos das organizações situadas no primeiro e no segundo setores, mesmo lidando com questões relacionadas à origem e à escassez de recursos humanos e financeiros e o cuidado com grupos de interesse que se relacionam com a organização, tão presentes em instituições orientadas para gerar lucro ou bem-estar social. Mas, as coincidências entre os setores encerram aí. As teorias usadas para entender a profissionalização, no contexto voluntário, e na perspectiva desse autor precisam ponderar a diferença que há entre o trabalho voluntário e o formal.

Conforme Prado (2004), a profissionalização veio como resposta à necessidade iminente das organizações voluntárias de fazerem frente ao discurso técnico e político dos representantes do Estado e dos financiadores, cumprindo a legislação vigente, mas como defensoras e praticantes de um novo ideal de políticas sociais. Essa resposta começou a ser cobrada já na década de 1970, quando a prestação de contas e o projeto eram temáticas que passavam despercebidas nos movimentos latino-americanos e que foram introduzidas a partir do apoio dado a esses movimentos por parte de entidades estrangeiras, norte-americanas e europeias, que pediam, em contrapartida, mais controle gerencial das ações realizadas (FERNANDES, 1994).

Silva *et al.* (2011) apontam como sinônimo de alinhamento de uma organização não governamental com a evolução da gestão no terceiro setor a formação de redes de relacionamento e o envolvimento com organismos de fomento à excelência em gestão, o que corrobora os argumentos de defensores do processo de profissionalização no terceiro setor

como uma maneira de propiciar a sustentabilidade das ações e mais legitimidade perante os seus grupos de interesse.

Argumento favorável ao processo de racionalização das ações, para propiciar a continuidade das atividades na ONGs, é encontrado no estudo de Tachizawa, Pozo e Alves (2012), que reconhecem que o atual crescimento populacional e, como consequência, atual incremento das necessidades sociais implicará mais preocupação com a sobrevivência dessas organizações, e que essa sobrevivência só será alcançada por meio de um processo de gestão estratégica, sistêmico e cientificamente estruturado para o cumprimento de suas missões. O mesmo contexto é citado por Silva *et al.* (2008), ao tomá-lo como base em sua argumentação do motivo pelo qual tais organizações estão buscando uma gestão mais profissional, com técnicas de planejamento estratégico, de gestão de pessoas e projetos, entre outras.

Para Campos (2001), os principais motivos para uma entidade não lucrativa se profissionalizar são as necessidades de se tornar sustentável e, em igual medida, transparente. Para isso, profissionalizar a gestão é o primeiro passo a ser dado. A fim de que parcerias com os outros setores possam ser estabelecidas e recursos possam ser repassados para as organizações não governamentais, elas precisam demonstrar profissionalismo, capacidade de assumir um compromisso social e de cumpri-lo e compreender as normas que regem as parcerias entre os setores estabelecidas em contratos. E ao se definir como espaços profissionalizados para receber recursos, mesmo com profissões não reconhecidas legalmente, necessitam de uma autogestão muito bem estabelecida (SAURUGGER; EBERWEIN, 2009).

A preocupação com o aprimoramento do processo de tomada de decisão, a fim de estabelecer, com eficiência, a alocação dos recursos obtidos (MARKHAM; JOHNSON; BONJEAN, 1999), somada com a frágil autogestão (RIGO *et al.*, 2008) e a busca pelo desenvolvimento de competências (BRIERE *et al.*, 2014) técnico-organizacionais que favoreçam a formulação de estratégias em prol de um desempenho mais efetivo (ASSUMPÇÃO; FIGUEIREDO, 2006), são elementos comumente encontrados nos discursos de instituições não lucrativas, quando justificam a razão pela qual a profissionalização passou a ser também um dos objetivos das entidades.

Muitos dos desafios do terceiro setor apresentados retornam nos resultados dos estudos elencados nesta seção. Por isso, o estudo sobre a profissionalização, em organizações não governamentais, provoca diversos questionamentos que embasam pesquisas com o intuito de desenvolver ou adaptar modelos de gestão para o terceiro setor, na esperança de que grande parte dos referidos desafios possam ser superados.

Na próxima seção, serão expostos os tipos de gestão encontrados na literatura sobre o terceiro setor e que podem propiciar insights ao leitor que busca, assim como nesta pesquisa, conceitos que colaborem para entender como ocorre o processo de profissionalização nas entidades não lucrativas.

2.2.2 Tipos de gestão

Na busca por compreender como as organizações podem ser geridas, pesquisadores podem se deparar com diversas propostas para se estruturar uma entidade, independentemente do setor onde esteja inserida. Para este estudo, compreende-se que o tipo de gestão pode interferir no processo de profissionalização, por isso se discute, agora, sobre alguns dos tipos ou propostas que podem ser encontrados na literatura.

Ao debater sobre os tipos de gestão que podem ser encontrados nas organizações, França-Filho (2008) estabelece três tipos fundamentais neste estudo: a privada, a pública e a social. Para o autor, a gestão privada é a que é praticada pelas entidades lucrativas que atuam no mercado por meio de um imperativo econômico. O segundo modelo - a gestão pública - é o implementado pelas instituições públicas do Estado em suas diversas instâncias. Por fim, o autor elenca a gestão social, que define como o modo próprio de organizações que atuam fora dos setores citados, em um contexto público, e não objetivam lucros. Segundo o referido autor,

é exatamente essa inversão de prioridades em relação à lógica da empresa privada que condiciona a especificidade da gestão social. Na prática, entretanto, o exercício de uma gestão social não ocorre sem dificuldades e muitos são os desafios que se impõem. (FRANÇA-FILHO, 2008, p.05)

Ainda com o intuito de fazer um contraponto entre os tipos de gestão organizacional, Schommer e França-Filho (2008) reforçam que a gestão social é o que se elabora num contexto público, no relacionamento entre Estado e sociedade, e pode inserir agentes do mercado.

Maia (2005), a partir de reflexões obtidas em seu estudo, conceitua a gestão social como

um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do

enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Construção realizada em pactuação democrática, nos âmbitos local, nacional e mundial; entre os agentes das esferas da sociedade civil, sociedade política e da economia, com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder (MAIA, 2005, p.15).

Tenório (2005, 2009) apresenta o conceito de gestão social a partir de experiências teóricas e práticas e eleva o terceiro setor como um espaço favorável à prática da gestão social. Para o autor, a gestão social “tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998, p.16).

Assim como Cançado, Tenório e Pereira (2011), neste estudo, vislumbra-se a gestão social como uma alternativa para o modelo conceitual e prático hegemônico. Enquanto o enfoque da gestão privada (estratégica) é o mercado, a visão de mundo da gestão social tem como foco a sociedade. E ainda que se reconheça a aproximação teórico-conceitual entre a gestão social e a esfera pública (OLIVEIRA; CANÇADO; PEREIRA, 2010), foram priorizadas as discussões que levantam contrapontos com os ditames do mercado. A predominância de preceitos mercadológicos na sociedade capitalista, que influencia as práticas do terceiro setor (BOULLOSA; SCHOMMER, 2009), assim como a característica da participação de agentes privados, comum a ambos os modelos, foram as justificativas para tal posicionamento.

Cançado, Sausen e Villela (2013) fizeram uma comparação entre o modelo de gestão estratégica e o modelo de gestão social e sintetizaram os resultados encontrados no quadro comparativo (Quadro 4):

Quadro 4 – Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social

Dimensão	Gestão Estratégica	Gestão Social
Ponto de partida	Melhoria do desempenho	Participação/Bem viver
Racionalidade	Utilitária/Formal/Instrumental/Monológica	Comunicativa/Dialógica
Tomada de decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização.	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido/bem comum.
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado.	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, o que torna possível a dialogicidade.
Espaço	Esfera privada	Esfera pública
Finalidade da gestão	Minimização de custos e maximização de resultados (Minimax)	Interesse bem compreendido/bem comum
Método	Positivismo lógico	Teoria crítica
Concepção de estrutura organizacional	Hierarquia/heterogestão	Heterarquia
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	Socialização
Modus operandi	Competitividade	Cooperação
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	Melhoria na qualidade de vida
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	Sustentabilidade – longo prazo
Amplitude da ação	Preocupação somente com o que lhe é concernente	Preocupação geral com o contexto
Visão	Linear/Objetiva	Complexidade/Intersubjetividade
Foco	Mercadocêntrico	Sociocêntrico
Consequências	Reificação	Emancipação
Relação	Mundo do trabalho	Mundo da vida

Fonte: Cançado, Sausen e Villela (2013, p.85)

A partir das dimensões, é possível conceber as diferenças existentes entre os modelos de gestão, com destaque para *modus operandi*, benefícios, racionalidade, foco e finalidade da gestão, e ficam mais claros e pertinentes os objetivos desta pesquisa e sua preocupação em manter a gestão social como sua norteadora, ainda que se reconheça a necessidade de, a princípio, utilizar conceitos clássicos oriundos da administração, como planejamento, eficiência e eficácia.

Mesmo com todo o debate sobre a gestão social e sua aplicabilidade nos três setores, ainda é possível perceber que a burocracia técnica e instrumental, preocupada, sobretudo, com o método, ainda se destaca na literatura sobre modelos de gestão orientados para o terceiro setor. Cançado, Pereira e Tenório (2015) mostram possíveis razões pelas quais diversos pesquisadores continuam a abordar a gestão em entidades não lucrativas sob a ótica do mercado, a saber: (a) o pouco tempo de uso da expressão “gestão social”, que pode passar certa ambiguidade ou indefinição; (b) a dificuldade que o Estado sente de partilhar o poder e a baixa qualificação da sociedade civil para poder participar de elaborações e implantações de políticas públicas, ou, ainda, (c) o próprio risco de modelizar a gestão social, o que a tornaria prescritiva, porém sem modelos consolidados, o que leva a um vazio.

Pesquisas e estudos que abordam modelos de gestão planejados sobre bases mercadológicas são corriqueiros e discutem sobre maneiras de se conduzirem organizações do terceiro setor, enfatizando elementos ou utilizando conceitos como planejamento estratégico, análise ambiental, gestão de recursos humanos, programação, eficácia, eficiência e efetividade (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2004; RODRIGUES; VASCONCELOS, 2006; TEODÓSIO, 2001; VENTURINI *et al.* 2008). No estudo aqui proposto, não se descartam conceitos ou termos oriundos da administração privada ou pública, mas se considera que eles não podem ser cobrados ou prescritos antes de imergir na realidade organizacional, a fim de que possam ser tratados e agregados à gestão com mais naturalidade.

Devido à complexidade oriunda da diversidade de causas e missões a que se destinam as atividades das organizações não governamentais, no contexto brasileiro, ainda há certa discrepância quanto aos modelos ou aos dimensionamentos realizados por pesquisadores sobre a profissionalização no terceiro setor. Lopes (2006), em seu estudo sobre os conceitos de profissionalização associados ao terceiro setor, especificamente em organizações da cidade de São José dos Campos, definiu como dimensões profissionalizantes o processo de recrutamento e seleção de executivos; o uso de ferramentas aplicadas à gestão como planejamento estratégico, cronogramas, avaliação de resultados, orçamentos, entre outras, e treinamento.

Lutif (2012), orientado por uma metodologia mais pragmática, utilizou a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) para defender sua ideia de que a gestão, em organizações sem fins lucrativos, pode tornar-se mais profissional através do uso de sistemas de medição de desempenho estratégico. Gimenes (2012), com o objetivo de aperfeiçoar a gestão de uma ONG paulista, procurou profissionalizar a gestão. Para isso, propôs um modelo de gestão baseado nos seguintes princípios: a) organização com fronteiras ampliadas; b) hierarquização

de decisões; c) parcerias e alianças estratégicas; d) terceirização e organização em rede; e) uso estratégico das tecnologias da informação; f) indicadores de gestão e de desempenho.

Tavares (2000), talvez por causa da época em que desenvolveu seu estudo, tem uma visão mais sucinta sobre como a gestão acontece em organizações voluntárias, partindo da constatação de que o arcabouço teórico existente não supre a demanda de orientações para enfrentar os desafios inerentes ao terceiro setor. Sem descaracterizar tais entidades, o autor levanta a hipótese de que só há três mecanismos de coordenação na realidade organizacional do terceiro setor brasileiro: a supervisão direta, a padronização das habilidades e o ajuste mútuo. Ele deixa aberta a possibilidade de que podem existir mecanismos ainda não trabalhados pelas teorias tradicionais. Morgan e De Benedicto (2009), assim como Frazão e Ramos (2006), concordam que a busca por recursos e, principalmente, a gerência deles para potencializar as atividades, é um aspecto fundamental para que os gestores voluntários comecem a dar mais atenção às tendências de profissionalização do terceiro setor. Porém, uma característica de tais estudos é o reconhecimento da valorização da essência da ONG, a ideia original que a fez surgir.

Conforme os autores, na transição da informalidade para o profissionalismo, a organização corre o risco de perder de vista seu ideal, seus valores e sua razão de ser. Essa manutenção é fundamental para que o processo de formalização ou profissionalização tenha o resultado esperado. Tais percepções acerca da profissionalização destacam o aspecto gerencial e prescritivo do aperfeiçoamento da gestão e tornam-se frágeis no momento em que a organização precisa se adequar ao modelo, e não, o contrário. Isso enrijece o processo, o que é desfavorável em um contexto tão diversificado.

Drucker (2001) apresenta uma série de questionamentos que formam um processo de autodescoberta organizacional e que podem facilitar o processo de profissionalização em uma organização voluntária como sendo o começo de todo o procedimento. O autor elenca três etapas: a sequência a ser seguida por organizações que pretendem aprimorar suas ações, a estrutura, os processos e os resultados. Para o autor, as entidades precisam se preparar para o processo de autoavaliação, definindo os participantes e coletando dados internos; conduzir o processo de autoavaliação, orientando os participantes para discutirem sobre os dados internos compartilhados com a equipe escolhida; e o plano, etapa em que a missão pode ser revisada, assim como objetivos e ações formuladas deverão ser apresentadas aos que serão responsáveis por sua execução.

As perguntas que o autor coloca ao longo das etapas são: qual é nossa missão? Quem é nosso cliente? O que nosso cliente valoriza? Quais são nossos resultados? Qual é nosso

plano? O autor prega, ainda, que seu modelo é flexível o suficiente para ser aplicado a empresas de outros setores também. Talvez, com esse processo que valoriza o autoconhecimento, a autogestão também seja incrementada.

Mesmo com esse desafio de falar uma linguagem tão diferente da institucionalizada em uma sociedade predominantemente capitalista, que é a do mercado, defende-se, neste estudo, que organizações não governamentais podem buscar referências em outros setores ou desenvolver os próprios métodos. Rocha e Feitosa (2013) consideram válida e potencial a pesquisa no terceiro setor em busca de fundamentos teóricos que fortaleçam as ações de organizações não governamentais. Os autores reforçam que, com o passar do tempo e com esforços de pesquisa, é natural que o autoconhecimento e a autocriação nesse meio sejam gerados e que, mesmo com todos os riscos e críticas, é necessário insistir em pesquisas e práticas de gestão nas organizações do terceiro setor porque até as causas nobres, públicas ou privadas não podem prescindir de ferramentas que assegurem que a aplicação dos seja recursos.

Na seção seguinte, serão expostos os modelos teóricos a partir dos quais esta pesquisa procurará desvendar e explicar como ocorre a profissionalização em uma instituição do terceiro setor.

2.3 Abordando a profissionalização em entidades não lucrativas

Nesta seção, apresenta-se uma abordagem cuja bagagem teórica compõe o alicerce da pesquisa proposta. O modelo apresentado servirá de base para verificar as dimensões de profissionalização que existem na entidade investigada.

2.3.1 A abordagem de Melo (2013)

Como já foi discutido, propostas de modelos de gestão para o terceiro setor levantam diversas discussões devido à tamanha diversidade de organizações e ao complexo conjunto de valores que formam tal setor. Os estudiosos dividem-se entre os que consideram válidas as tentativas de utilizar modelos adaptados de outros setores e os que defendem modelos próprios, desenvolvidos no contexto das próprias organizações. Ambos os lados do debate levantam conceitos e teorias que visam modelar a maneira como as entidades sem fins de distribuição de lucros devem conduzir suas ações (PEREIRA *et al.*, 2013; SILVA, 2005; VASCONCELOS, 2009; AZEVEDO; GOMES; ANDRADE, 2010; CANÇADO *et al.*, 2011).

Partindo do princípio de que, em se tratando de terceiro setor e de organizações não governamentais, o modelo de profissionalização não pode ser completamente estabelecido previamente, por causa das características intrínsecas a esse setor, como, por exemplo, a informalidade e a flexibilidade, Melo (2013) apresenta um modelo teórico que é utilizado neste trabalho, em que ela defende que a profissionalização em organizações pertencentes ao terceiro setor não pode ser entendida por níveis, mas por tipos, assim como não se pode estudar a profissionalização com um modelo rígido que não permita o surgimento de novas dimensões que podem ser encontradas ou não, a depender do tipo de organização estudada. As dimensões elencadas pela autora, como ponto de partida para análise, são as seguintes:

- *Percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes que trabalham na organização* - Nessa dimensão, a hipótese é de que, quanto maior for o grau de escolaridade, maior será a tendência à profissionalização, além do fato de que os profissionais atuantes nas instituições levam para dentro delas competências ou habilidades desenvolvidas ao longo de seu percurso escolar ou de suas formações a fim de melhorar a forma de geri-las.
- *Nível de especialização nas atividades desenvolvidas* - A especialização, aqui, é associada, em primeira instância, a conhecimentos singulares no tratamento de problemas cotidianos, atrelada a aspectos gerenciais administrativos. Como por exemplo, competências específicas para elaborar projetos, captar recursos ou avaliar impactos.
- *Divisão de tarefas administrativas* – É decorrente da anterior, pois se concebe a divisão das tarefas como consequência natural da especialização, e aqui a divisão se pauta na concentração de tarefas por indivíduo, o chamado “quem faz o quê”.
- *Relações de trabalho em relações primárias e secundárias de sociabilidade* - Encaram-se relações primárias de sociabilidade como as fundamentais em entidades como associações, por exemplo. São relações que surgem em contextos familiares ou similares. Porém não se estabelece aqui a noção de que só essas relações seriam suficientes para manter a organização coesa e atuante, porquanto qualquer desafio pessoal poderia causar a desestruturação da instituição e, muito menos, encaradas como empecilho, porque fundamentam muitos processos de negociação ou tomadas de decisão. Aqui o entendimento é de que as relações de trabalho superam os iniciais vínculos sociais e afetivos.

- *Capacidade de articulação em redes de cooperação* – trata-se da capacidade de a organização conseguir atuar em cooperação com outras, formando redes, seja com outras pertencentes ao terceiro setor ou com o mercado ou o Estado. Interessante salientar que, a priori, são feitas articulações das entidades com outras do próprio setor.
- *Estratégias e planejamento*. Conceitos que remetem basicamente a ações ou planos que permitam a manutenção e elaboração de projetos que se articulam a diversos outros em prol da perpetuação das atividades, numa busca incessante de alternativas para a subsistência das entidades.
- *Dinâmica de avaliação do trabalho interno*. Pauta-se, igualmente à anterior, no critério de sustentabilidade da organização. Tal avaliação determina se o que foi planejado e praticado será continuado, e sua dinâmica é caracterizada de acordo com as relações das quais participam as entidades, que podem envolver funcionários, voluntários, sociedade e financiadores, por exemplo.

Esta pesquisa segue as indicações feitas pela autora, pois tal entendimento foi considerado, na literatura levantada, o mais adequado para abordar uma temática tão rica em diversidade e flexibilidade. Em sua tese, algumas conclusões obtidas em cenários brasileiros e portugueses estimulam ainda mais a busca por imergir na realidade escolhida para este trabalho. Com o uso dessas dimensões para verificar as consequências do fluxo de profissionalização, obteve resultados que apresentam um panorama que requer mais cuidados por parte das instituições não lucrativas.

Seja em Portugal ou no Brasil, as entidades que não se adequam a um cumprimento que articule, mesmo que minimamente, as dimensões aqui estabelecidas tendem a perecer. Parece que a exigência por profissionalização acaba por criar problemas que só podem ser resolvidos com mais burocracia e mais profissionalização. Ao invés de se dedicar ao cumprimento de suas missões, as entidades só cuidam de problemas de sustentabilidade. Para a autora, “a profissionalização cria problemas que ela mesma não pode resolver no enquadramento em que se coloca” (MELO, 2013, p.313).

Estabelecidos os pressupostos teóricos da pesquisa, na próxima seção, discute-se sobre os delineamentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção, apresentam-se os parâmetros metodológicos que orientaram a pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, cujos sujeitos participantes foram os membros da ONG Amigos de Quatro Patas que participam do seu processo de gestão.

A partir de um paradigma interpretativo caracterizado “por uma crença em uma realidade construída socialmente com base subjetiva, uma realidade influenciada pela cultura e a história” (O’BRIEN, 2003, p.200), objetivou-se, por meio de uma observação participante, conhecer mais profundamente as atividades e a gestão da entidade acompanhando seus processos administrativos.

De natureza aplicada e com o intuito de gerar conhecimentos para serem aplicados na prática, a fim de solucionar problemas específicos, a pesquisa procurou investigar as dimensões profissionalizantes que emergiram ao longo do acompanhamento da instituição, para saber quais são os aspectos de profissionalização que permeiam a organização e de que maneira são conduzidos pela equipe envolvida com a entidade. Com esse autoconhecimento, acredita-se que a tipologia de gestão praticada na ONG poderá ser aprimorada por meio de uma autocrítica.

A partir da definição dos objetivos, projetou-se um estudo de caráter exploratório-descritivo, que visa ampliar os conhecimentos a respeito de um problema, esclarecer os conceitos e, ao mesmo tempo, descrever como funciona determinada organização. Com base nos pressupostos de Cervo, Bervian e Da Silva (2007), esta pesquisa procurou descobrir, com mais precisão, com que frequência um fenômeno ocorre e estabelecer sua relação e conexão com outros, suas características e natureza. Há que se ressaltar que o estudo não elenca hipóteses previamente e se limita a definir os objetivos e a buscar mais informações sobre a profissionalização nas entidades investigadas, visando se familiarizar com a temática e, possivelmente, obter uma nova percepção sobre ela a partir de novas ideias que poderão surgir.

Partindo do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois, de acordo com Silva e Menezes (2001), considera que há uma relação entre

o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números. A estratégia utilizada foi a observação participante, que, segundo Takahashi (2013, p.136), “caracteriza a interação diária, gera os dados e adiciona a dimensão vivencial do estudo, mudanças de atitude, medos e ansiedades”. No caso desta pesquisa, em contato prévio do pesquisador com a instituição, a ela demonstrou entusiasmo e abertura para a realização do estudo, visando à colaboração que o estudo oferece para melhorar o desenvolvimento das suas atividades.

3.2 Contexto e sujeitos

Na pesquisa, o ente estudado foi a ONG Amigos de Quatro Patas, por intermédio de seus membros (presidente, vice-presidente, primeira secretária e voluntária). As atividades de coleta de dados foram executadas de modo a se obterem informações acerca de todo o processo de constituição e atuação da organização.

A escolha, conforme já relatado em seção anterior, deveu-se ao contato prévio do pesquisador com as sócias da entidade (acessibilidade) e pelas informações repassadas por elas, que permitiam caracterizar a organização conforme as teorias que nortearam a pesquisa. A ONG é uma parceira do Estado, que ocupa as lacunas não preenchidas por ele com a oferta de bens públicos (ANHEIER, 2005), assim como é autogerida, institucionalizada, privada sem fins de distribuição de lucros e voluntária (SALAMON, ANHEIER, 1992)

A ONG Amigos de Quatro Patas iniciou suas ações no ano de 2014, e apesar de apresentar mudanças em suas práticas, administrativas ou não, ainda se encontra no início de seu processo de profissionalização. As atribuições de cada uma das componentes dessa ONG são definidas de maneira a aproveitar os conhecimentos e as aprendizagens obtidos em outros contextos da vida de cada uma delas. Em 2015, conseguiu formalizar-se, e os custos para isso foram financiados por um dos membros fundadores. Foi reconhecida pelas autoridades legais como uma associação privada, que tem a finalidade de apoiar e desenvolver ações para defender, elevar e manter a qualidade de vida de animais de rua (ONG AMIGOS DE QUATRO PATAS, 2015).

Atualmente, mantém, em uma estrutura cedida pela Prefeitura Municipal, aproximadamente, 200 animais, entre cães e gatos, que foram encontrados pelas ruas do município de São José do Egito. Além do local para guardar esses animais, o Poder Executivo municipal auxilia a ONG em suas atividades, com a oferta de ração e de água para os animais. No momento, está em processo de análise a doação para se construir uma unidade própria

para a entidade. A relação mantida com o segundo setor pauta-se tão somente em doações esporádicas que recebe de comerciantes locais e que servem para custear as despesas com os tratamentos médicos destinados aos animais enfermos e de uma parceria firmada com uma clínica veterinária que pratica preços diferenciados para a ONG. No momento atual, são envolvidos com as atividades da instituição quatro membros, das quais três são remanescentes da época de sua fundação (ONG AMIGOS DE QUATRO PATAS, 2015).

3.3 Instrumentos de coleta dos dados

Para atingir os objetivos propostos para a pesquisa, foram utilizadas como base duas abordagens já apresentadas neste trabalho - o proposto por Melo (2013), que, com sua perspectiva interpretativista, aproxima-se dos sujeitos investigados com algumas, e não, todas as categorias de análise definidas *a priori*, deixando aberta a possibilidade de que outras dimensões possam emergir ao longo do estudo. Outra abordagem é a de Cançado, Sausen e Vilela (2013), que categorizam os aspectos da gestão social e da gestão estratégica de modo que seja possível descrever a tipologia encontrada na entidade investigada.

Para obter essas informações, foram utilizados instrumentos para organizar o processo de coleta dos dados coerente com a proposta desta pesquisa. O estudo baseou sua coleta na observação participante, em que o próprio investigador se torna instrumento de observação, partilha a condição humana dos indivíduos que observa e integra-se, progressivamente, às atividades dos investigados (LESSARD-HERBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990), em notas de campo, resultantes da observação e que apresentaram dados como o desenrolar cronológico dos eventos e a descrição dos locais onde aconteceram, o que foi visto e ouvido e o que mais impressionou ou chocou o pesquisador (GIL, 2009), além de entrevistas estruturadas ou não, para, conforme Marconi e Lakatos (2003), obter informações dos entrevistados, averiguar fatos, determinar opiniões e sentimentos ou descobrir planos de ação. Também se recorreu à pesquisa documental, para averiguar os documentos que estão em posse das instituições e que poderão colaborar com a análise delas.

Todos os instrumentos foram utilizados ou realizados ao longo das interações que aconteceram nas visitas e nas reuniões, a fim de que possibilitassem o levantamento do maior número de informações possíveis e a compreensão dos dados coletados.

O quadro 05 apresenta os métodos de coleta e os respectivos dados levantados:

Quadro 5 – Métodos de coleta, dados e instrumentos utilizados

Método	Dado a ser coletado	Instrumento
Entrevistas	Trajetória pessoal e profissional dos membros Grau de escolaridade dos indivíduos Nível de especialização das atividades Modo de divisão das atividades Tipo de hierarquia existente na instituição Relações de trabalho existentes Parcerias com outras instituições	Anexo I
Pesquisa documental	Contrato social Estatuto CNPJ Relação de componentes Manuais ou cartilhas Planos (cronogramas, orçamentos, entre outros) Projetos (em parceria com outras instituições) Relatórios (financeiro, de pessoal, patrimonial, entre outros).	Apêndice I
Observação participante	Rotina diária Tarefas desempenhadas pelos membros Comportamentos apresentados pelos envolvidos Desafios enfrentados pela instituição	Apêndice II

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O roteiro das entrevistas encontra-se no anexo I e foi baseado na proposta de Melo (2013).

3.4 Coleta e análise dos dados

As etapas da pesquisa seguiram o fluxo estabelecido por Sampieri, Collado e Lúcio (2013).

No primeiro momento, foram coletados os primeiros dados da imersão, como observações gerais, conversas informais e anotações. Com base nesse material, foram feitas reflexões e obtidas as primeiras impressões a respeito do ambiente e que são apresentadas no início das análises. Depois das primeiras impressões, seguiram-se imersões mais profundas devido a mais intimidade e aproximação com o contexto investigado. As conversas assumiram uma direção orientada para os objetivos da pesquisa, e as observações e as anotações ganharam mais profundidade devido à visão mais completa do ambiente da pesquisa. Com base nessas novas informações, verificaram-se correspondências entre os

primeiros e os novos dados para identificar congruências ou diferenças que emergiram ao longo do tempo. Por fim, os últimos dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais e verificação de documentos e materiais da organização (estatuto, CNPJ, relatórios, atas, entre outros) a fim de que se obtivesse qualquer informação mais específica ou detalhada da entidade que porventura não tivesse sido informada ou lembrada durante as entrevistas e as observações.

Tal delineamento segue as mesmas etapas propostas por Flick (2009) para um processo de observação participante. Nesta pesquisa, fez-se uma observação descritiva por meio da qual fosse possível compreender bem mais o fenômeno com o qual estava lidando, de modo a estruturar, de maneira mais coerente, com a proposta da pesquisa, as questões que seriam debatidas nas reuniões das quais tomou parte. A observação focalizada também foi praticada com o intuito de que pudessem ser construídas as variáveis e as categorias de análise, segundo os marcos teóricos que fundamentaram o estudo. E por fim, a observação seletiva, que ocorreu já no final do processo de coleta e assegurou que os dados necessários para a consecução dos objetivos propostos fossem obtidos.

O período de coleta dos dados, desde a primeira visita para apresentar a proposta da pesquisa até a realização da última entrevista, foi entre o dia 22 de outubro de 2015 e 11 de novembro de 2016. A coleta foi feita nas instalações da própria entidade e nas residências das entrevistadas com o auxílio de um equipamento para gravação das falas. Durante as visitas feitas para acompanhar as atividades realizadas no canil da ONG e para participar das reuniões nas casas das fundadoras, utilizou-se como instrumento de coleta o documento que Gil (2009) chama de diário de campo, em que foram feitas as anotações consideradas pertinentes para que os objetivos traçados para o estudo fossem alcançados. Foram anotadas, inclusive, falas das envolvidas na pesquisa para assegurar as inferências realizadas no processo de análise. No final de cada dia de visita, as notas eram relidas, e quaisquer novas informações que não puderam ser realizadas no momento do acompanhamento *in loco* eram inseridas.

Entre os meses de outubro de 2015 e junho de 2016, foram programadas e realizadas 16 visitas, permeadas por encontros casuais ou com as entrevistadas e ligações telefônicas. De julho a novembro, somaram-se 20 encontros, dos quais foram excluídos os momentos inesperados de reunião com as responsáveis pela ONG. Todas essas anotações serviram de base para analisar a tipologia da gestão. A descrição do tipo de gestão baseou-se na caracterização proposta por Cançado, Sausen e Vilela (2013), que apresentaram os contrapontos existentes entre a gestão social e a gestão estratégica. Esses tipos de gestão, já

comentados na seção anterior, foram escolhidos por serem considerados importantes, e as referências consultadas como as mais adequadas para descrever o ambiente organizacional em entidades do terceiro setor.

Com o objetivo de categorizar os dados obtidos segundo a abordagem proposta por Melo (2013), elencaram-se as seguintes categorias de profissionalização que podem ser encontradas em organizações não governamentais:

Quadro 6 – Categorias de profissionalização e suas descrições

Categoria	Descrição
Grau de escolaridade de seus dirigentes	Os membros compreendem a relevância e buscam formação na área de atuação da ONG.
Nível de especialização nas atividades desenvolvidas	Quanto maior for a delimitação das atividades, mais específicas serão as atribuições dos membros.
Divisão do trabalho em tarefas administrativas	As atividades são distribuídas entre os membros de modo a propiciar mais organização do trabalho. A burocracia passa para a empresa o senso de interdependência das ações executadas.
Pirâmide hierárquica consolidada e articulada dentro de um sistema eficaz de comunicação e relação entre os membros de seus diferentes estratos	A hierarquia funciona não como uma cadeia de comando, mas de representação da ONG e de gerência da comunicação.
Relações de trabalho que não se limitam às relações primárias de sociabilidade	A ONG estimula que as relações não se mantenham somente por causa da boa intenção, mas por se compreender o papel social da entidade.
Flexibilidade dentro de uma rede de cooperações	Uma organização não governamental que consegue se articular em uma rede social pode obter mais sustentabilidade.
Estratégias de planejamento para uma atuação futura da entidade, dinâmica de avaliação do trabalho interno, entre outras.	Ferramentas estratégicas que potencializam as ações, sempre baseadas na missão e na visão que a ONG definiu em sua origem.

Fonte: Elaboração própria - 2016.

Convém salientar que a autora não delimita todas as dimensões possíveis, porquanto leva em consideração uma das principais características das organizações pertencentes ao terceiro setor e que será também respeitada nesta pesquisa, que é a diversidade. Então, ficou aberta a possibilidade para o surgimento de outras dimensões de profissionalização além das já elencadas pela referida autora.

Os dados obtidos por meio dos instrumentos utilizados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo, por meio da qual é possível estudar os símbolos e as características da comunicação, para que se compreendam bem mais o homem, sua história, seu pensamento, sua arte, suas instituições e seus discursos e se aprofundem suas características cognitivas e ideológicas. Também se destacaram os momentos que foram cruciais para as mudanças que houve nas variáveis desta pesquisa (RICHARDSON, 2015). A análise precisou ser adequada aos fatos e aos relatos percebidos e anotados durante a investigação. E para manter a leitura fluida e coerente, julgou-se necessário dividir as análises realizadas em dois momentos distintos, para cada um dos objetivos traçados para o estudo.

Na próxima seção, são apresentados e comentados os resultados obtidos a partir de uma linha temporal dividida em momentos caracterizados pela tipologia da gestão encontrada na entidade. As considerações realizadas nas fases traçadas seguem a lógica do contexto onde estava inserida a entidade e que, como consequência, afetou a própria existência. Caso não fosse assim realizada, corria-se o risco de fazer apontamentos ou inferências que pudessem soar contraditórias com os fatos e os relatos citados.

Assim, apresentados os delineamentos metodológicos, na próxima seção, são expostos os dados obtidos e as análises realizadas.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Definidas as percepções que fundamentaram as opções epistemológicas e o escopo deste estudo, nesta seção, abordam-se os achados pertinentes ao tipo de gestão e os aspectos relacionados à profissionalização da entidade investigada. Para tanto, algumas considerações serão retomadas, a fim de que o leitor possa compreender os argumentos apresentados.

A maneira como uma entidade privada sem fins lucrativos atua, em específico, uma ONG, pode demonstrar a quem a observa uma diversidade de práticas, costumes, objetivos e culturas absolutamente únicos, ainda que mantenham, em algumas circunstâncias, alguns pontos semelhantes aos encontrados em organizações públicas (governamentais) ou privadas (com finalidades lucrativas). Só com mais aproximação com o campo empírico é que se conseguem captar as nuances de uma gestão, cujos princípios e métodos não podem ser meras cópias de modelos testados e aplicados em outros setores.

Neste estudo, concorda-se com a visão de que a profissionalização de uma organização não governamental é salutar e, em algumas vezes, imprescindível, por causa das diversas pressões que ela sofre diariamente – a busca por financiamento e por mão de obra é uma das principais. Perspectivas como as de Ganesh e McAllum (2012), Andreassen, Breit e Legard (2014) provocam reflexões interessantes sobre como a busca por profissionalização favorece o surgimento de novas e benéficas experiências para os envolvidos (organização e trabalhadores), principalmente no que concerne a práticas de gestão de pessoas (recrutamento, treinamento e desenvolvimento) e planejamento estratégico (planos e orçamentos). Mais interessante o tema se torna quando se parte da provocação de que, mesmo em um contexto marcado por tantas limitações, é evidente a dificuldade de muitas entidades de consolidarem modelos de gestão (RODY *et al.*, 2014). Logo, encontrar soluções ou, pelo menos, mais informações sobre como incrementar a gestão de organizações não governamentais sob a ótica da profissionalização é um tema que chamou a atenção.

Ressalte-se, entretanto, que, neste estudo, não se teve a intenção de testar ou aplicar na entidade acompanhada uma ferramenta previamente desenvolvida, por se reconhecer que, em um contexto tão peculiar quanto o terceiro setor, modelos e até mesmo o uso de tal expressão implicam deduções que podem comprometer a própria existência da organização. Então, tentou-se imergir no contexto da ONG Amigos de Quatro Patas, a partir de uma observação participante apoiada em entrevistas e análises documentais. Com tais metodologias, pretendeu-se investigar a gestão da referida entidade, com o intuito de caracterizá-la de

acordo com o que apresenta a partir de perspectivas que permitissem uma aproximação e análise menos impositivas do que as de alguns modelos mais positivistas.

Nesta seção, são analisadas as dimensões profissionalizantes (MELO, 2011) que emergiram do contato com a ONG em questão e que podem caracterizar o modelo de gestão que ela adota. Nesta investigação, procurou-se, ainda, descrever o tipo de gestão praticada pela instituição e explicar os motivos que levaram a ONG a demonstrar as dimensões de profissionalização aqui mencionadas durante o tempo da investigação.

Não se tem a intenção de fazer generalizações, nem as dimensões elencadas foram desenvolvidas como uma espécie de *framework*, que limitaria seu emergir ou a própria visão do pesquisador. Entende-se que alguns desses aspectos já existiam na entidade antes mesmo da chegada do observador e que outros emergiram nos contatos entre as partes.

Fazer um estudo com o qual fosse possível modelar características e traços tão íntimos, a fim de retratar a instituição segundo alguns critérios de sua profissionalização, foi o pontapé inicial desta pesquisa. Entretanto, a profissionalização em organizações não governamentais, neste estudo, é a história da vida da organização, na busca por profissionalizar-se, contada a partir da perspectiva dos próprios envolvidos e do ponto de vista do pesquisador. Para um leitor mais atento, talvez pareça contraditório falar em particularidades sobre as dimensões profissionalizantes, ao mesmo tempo em que se afirma procurar a caracterização da gestão a partir de um marco teórico. Entretanto, e a tipologia da gestão de uma entidade pode ser compreendida a partir de uma perspectiva dedutiva, desde que se mantenha a ideia de temporalidade. Isso se justifica porque, como a trajetória de organizações não governamentais em um setor privado com finalidades públicas requer adequações e emergências, não seria possível afirmar qual o tipo definitivo de gestão implementado na ONG estudada, porque, em um setor tão complexo como o que está sendo abordado, seria mais coerente fazer afirmações pautadas somente no momento da pesquisa.

Assim, este estudo foi planejado para ser longitudinal, visando acompanhar de perto o desenrolar das ações e poder descrever o tipo de gestão implementado sob uma perspectiva temporal. Só assim seria possível conhecer as razões que podem ter justificado o aparecimento das dimensões de profissionalização percebidas e que, por sua própria natureza, mantém profunda ligação com a maneira de gerir a ONG desenvolvida pelos trabalhadores que nela atuam.

O conteúdo da investigação foi analisado com base no protocolo de Melo (2013), e a sequência dos próximos subtópicos foi organizada a partir dos objetivos específicos que foram traçados para esta dissertação. Nas seções seguintes, apresentam-se a entidade

pesquisada, a caracterização do tipo de gestão encontrado na organização e a descrição e a explicação das dimensões profissionalizantes percebidas no contexto da ONG.

4.1 A ONG *Amigos de Quatro Patas*

Esta pesquisa foi realizada em uma ONG orientada para a causa animal, localizada no município de São José do Egito (PE). É uma entidade cujo objetivo é de atender, especificamente, a cachorros e a gatos que são encontrados abandonados pelas ruas e estradas das zonas rural e urbana da cidade. Neste tópico, a organização é caracterizada do ponto de vista histórico, estrutural e operacional. Toda a descrição realizada toma como base a percepção do pesquisador, os registros documentais da própria organização e os relatos dos indivíduos responsáveis por sua gestão.

Antes de ser formalizada, a Amigos de Quatro Patas já existia no ideário de seus membros fundadores, pois todos mencionaram o fato de que sempre tiveram a intenção de compor uma entidade que se dedicasse às necessidades dos animais de rua.

Assim, em meados de 2014, a partir de ações individuais e isoladas, três das fundadoras da organização tomaram a decisão de, cada uma do seu modo e com suas condições, fazer a tarefa de recolher e abrigar os animais que encontravam abandonados nas ruas de seus bairros. Sem ligação de qualquer natureza com o governo municipal ou com empresas privadas do município e, obviamente, sem nenhuma compensação financeira, dedicavam-se diariamente àquele que seria o objetivo firmado na ata de fundação da ONG.

Por meio de informações dadas por familiares e amigos, as três se reuniram com mais dois colaboradores simpáticos à causa e decidiram que estava na hora de se organizar para atenderem a contento às necessidades dos cães que atendiam. Então, na casa da que seria a vice-presidente da organização, foi fundada, no dia 20 de janeiro de 2015, a ONG Amigos de Quatro Patas, cujas despesas correntes de toda a formalização foram financiadas por um dos membros escolhido para ser o tesoureiro. Os demais cargos - de primeira e de segunda secretárias e de presidente - foram ocupados também por voluntários, conforme consta na ata de fundação da instituição (ANEXO II). Válido ressaltar que a voluntária escolhida para a função de primeira secretária não está mais como membro da instituição, devido a questões familiares que a impediram de continuar.

As motivações reveladas pelas entrevistadas demonstram certa dualidade no que concerne às explicações dadas pelas teorias sobre as origens do terceiro setor que são expostas por Anheier (2005). Nos primeiros contatos com a entidade, era possível perceber como o

discurso das atuantes era muito mais alinhado à teoria do empreendedorismo social, em que a sociedade procura, por meio da inovação, oferecer aquilo de que ela mesma necessita sem o intuito de auferir lucros. Nesse caso, analisando a fala de suas fundadoras, nota-se a proatividade que as levou a oferecer a sua comunidade um serviço cuja prestação não era percebida, ainda que fosse necessária:

“Eu já tinha acolhido alguns cachorros, um ou dois, em casa mesmo, e pensando que depois que estivessem bem soltaria. Assim fui fazendo até que fiquei com uns seis ou sete. Aí comadre Doca viu e começou a acolher também, e depois a gente conversando ela disse que seria muito bom se a gente pudesse acolher e cuidar desses cachorros de rua.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG)

“Antes da ONG a gente já cuidava individualmente. A gente fazia o que podia, como podia. Pegava cachorros na rua, tanto eu como minha comadre. Via animal na rua, pegava e cuidava, aprendi ali a tratar dos ferimentos. Sempre fiz porque sempre gostei e quis ajudar.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG)

“Começamos isoladamente, cada um cuidava dos animais de rua individualmente. Até que nos conhecemos, tivemos essa ideia e fizemos uma reunião e partir disso começamos a cuidar desses animais de uma forma mais coletiva.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA)

Os discursos das envolvidas com a ONG denotam que preencher um vazio deixado pelo Estado não era o foco de suas ações isoladas. Contudo, a partir do momento em que se reuniram e começaram a compartilhar experiências e anseios e definiram que passariam a atuar como uma organização, a percepção de si próprias como organização não governamental começou a ganhar novos contornos. Depois de perceber como suas ações começavam a ganhar mais representatividade e reconhecimento, concordaram com a ideia de que, sozinhas, não conseguiriam atender às expectativas da sociedade, e isso as motivou a refletir sobre o papel que estavam exercendo no lugar do Estado, uma perspectiva agora alinhada com os preceitos da teoria dos bens públicos (ANHEIER, 2005). O desabafo da segunda secretária da ONG representava a percepção de todos os membros sobre o que estavam realizando por meio da entidade e os reflexos na sociedade.

“O povo fica ligando pra mim pra que eu vá pegar cachorro doente na rua como se eu fosse da vigilância sanitária!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

Ainda cabe a reflexão de que, embora se reconheça como uma parceira do Estado, realizando ações e prestando serviços de natureza pública à comunidade, portanto, cientes de seu papel na promoção do bem-estar comum, as participantes da Amigos de Quatro Patas contradizem em parte o que defendem Bonfim (2010) e Gomes e Silveira (2015), que asseveram que se engana quem pensa que a criação e o desenvolvimento de organizações pertencentes ao terceiro setor brasileiro são frutos de um amadurecimento da população ou de conscientização da sociedade. Sob seu ponto de vista, o que motivou e motiva o surgimento de entidades não lucrativas no Brasil é a ineficiência estatal, atrelada a crises e a questões de ordem política, econômica e social.

A partir do contato com as integrantes da ONG e por meio dos seus relatos, constatou-se que a fagulha que provocou toda a sua movimentação em torno do atendimento aos animais foi, de fato, a vontade de agir, mesmo sendo criticadas pela própria sociedade que estava sendo beneficiada com suas ações. Sobre isso, assim se expressou a vice-presidente:

“Éramos motivo de piada dentro de nossas próprias casas, mas a gente sabia que não dava para deixar os animais naquela situação, sendo que nós poderíamos ajudar” (NOTA DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

Na mesma data da reunião de fundação, por causa das exigências legais para formalizá-la, foi também votada e aprovada a proposta de estatuto que, até hoje, permanece inalterado e no qual fica declarado o objetivo principal da entidade:

“A ONG Amigos de Quatro Patas tem por finalidade apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida de animais de rua por meio de auxiliar em sua recuperação, alimentação e assistência veterinária.” (AMIGOS DE QUATRO PATAS, 2015).

Além de conseguir a ata de fundação e um estatuto, a Amigos de Quatro Patas, ainda em 2015, mais especificamente em março, formalizou-se na Receita Federal e foi inserida no cadastro nacional de pessoa jurídica – CNPJ – sob a classificação de associação privada. Assim, passou a compor o rol de organizações da sociedade civil organizada e sem fins lucrativos que procuram atender a causas sociais e são consideradas pelo município como vinculadas à área da saúde. A partir de então, passou a divergir de uma característica que, segundo Moura e Fernandes (2009), predomina no terceiro setor, que é a informalidade.

Todas essas questões burocráticas, que antes não figuravam nas reuniões das voluntárias, foram motivadas pelas mesmas razões que Fernandes (1994) já havia percebido e

que, até hoje, provocam reflexões em entidades não lucrativas. A burocratização veio como uma resposta para a necessidade iminente das organizações voluntárias de fazerem frente ao aparato burocrático, técnico e legal de seus parceiros financiadores (PRADO, 2004), que, inicialmente, no caso da Amigos de Quatro Patas, seria o poder público municipal.

Convém enfatizar que, mesmo com todo esse esforço, no sentido de organizar as atividades que, até então, eram implementadas de maneira isolada, ainda faltava um local para concentrar as ações e receber os animais encontrados. Não havia condições estruturais mínimas para que os cães e os gatos encontrados por cada um dos membros fossem reunidos e mantidos em um só grupo. Assim, os sócios fundadores organizaram-se e, em reunião marcada com a Prefeitura, representada pelo gestor e por sua procuradora, a ONG conseguiu autorização para ocupar um dos prédios públicos da cidade. Para isso, teve que apresentar toda a documentação e os registros das atividades.

Então, no dia 05 de maio de 2015, para atender às necessidades dos animais, eles foram transferidos para as instalações do parque de exposição, local destinado a feiras agropecuárias e que está localizado na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Rural. Entretanto, devido ao aumento exponencial do número de animais resgatados, causado, em grande parte, pelo reconhecimento público dado à instituição, e a orientação dada pela Prefeitura, no dia 29 de outubro, a ONG precisou se transferir novamente e hoje está localizada no prédio do antigo matadouro público municipal. Tanto a instalação antiga quanto a atual não oferecem as condições necessárias para o tratamento dos animais recolhidos, entretanto a ONG reconhece que não detém os recursos financeiros necessários para conseguir adequar o prédio, logo, não vê outro caminho senão o de permanecer como está por enquanto. O local onde os cães são mantidos atualmente é adaptado para animais de grande porte, por causa do trabalho que era realizado ali. Com a mudança, os animais passaram a ficar soltos dentro da estrutura, e os poucos cômodos construídos são ocupados pelos enfermos ou filhotes.

Para tratar dos mais de 200 animais, predominantemente cachorros, a ONG conta, atualmente, com uma força de trabalho composta de três de suas sócias fundadoras (a Presidente, a Vice-presidente e a 2ª Secretária), com o apoio de uma voluntária que iniciou em maio de 2015 e que, até hoje, atua tanto na operacionalização das ações dentro e fora das instalações quanto no planejamento e na gestão da entidade, e com um profissional que é financiado pela Prefeitura para executar a função de auxiliar de serviços gerais. De todos eles, a única que mantém vínculo profissional com a área de atuação da organização é sua fundadora e presidente, que cursou graduação em Medicina veterinária. A vice-presidente e a

2ª secretária têm o ensino médio completo, a voluntária é graduada em Serviço Social, e o profissional contratado pela Prefeitura e cedido à ONG cursou o ensino fundamental. O tesoureiro é formado em Medicina e, por razões pessoais, só atua de maneira filantrópica, custeando parte das atividades e das ações promovidas pela entidade.

A própria formação educacional e profissional dos envolvidos com a organização demonstra uma das características inerentes à realidade do terceiro setor, como apontam Morris (2000) e Andion (2005). A diversidade de pessoas e de causas envolvidas pela alcunha de terceiro setor, muitas vezes, é uma limitação para a atuação de tais entidades. E apesar de serem privadas, têm fins públicos e, especificamente, no contexto da Amigos de Quatro Patas, dependem, quase que absolutamente, de recursos oriundos de fontes externas. E quando se fala de recurso aqui, remete-se aos financeiros, materiais e humanos. Logo, fechar as portas para interessados em colaborar apenas por não terem uma formação técnica específica pode representar uma grande ameaça à continuidade das ações realizadas pela ONG (MELO, 2013).

Reunir pessoas para atuarem em prol da causa é uma das maiores dificuldades enfrentadas pela Amigos de Quatro Patas. As falas abaixo confirmam essa assertiva:

“Eu creio que, se tratássemos de pessoas, idosos ou crianças, as pessoas se disponibilizariam mais em ajudar, mas como são cachorros, gatos e muitos deles em um estado ruim, o pessoal não quer ajudar, não é nem por maldade, mas por não se sentir tocado mesmo. Uns vêm e olham, mas não voltam.” (PRESIDENTE DA ONG, ENTREVISTA)

“A gente chama, convida, mas quase nunca vem alguém. O pessoal acha bonito, parabeniza, e às vezes até colabora com dinheiro, mas na hora do ‘vamos ver’, quando percebem o tamanho do serviço e da quantidade de animais que temos que cuidar, ou arrumam uma desculpa e nunca mais voltam ou então nem isso.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, ENTREVISTA)

Para se manter financeiramente, a instituição conta com o apoio da prefeitura, que cede um profissional para executar os serviços de manutenção da estrutura física, além das próprias instalações cedidas e o pagamento dos gastos com consumo de água, energia elétrica e ração para os animais. No comércio local (Mercado), a entidade procura conseguir doações financeiras ou de materiais de consumo (limpeza, alimentação e saúde), por meio de visitas aos comerciantes ou talões de doações formulados, com a intenção de fidelizar possíveis filantropos. Além disso, no que tange às ações na comunidade em geral, a ONG promove eventos culturais e sorteios por meio de rifas, que sempre são financiados pelos recursos dos próprios membros.

A ONG Amigos de Quatro Patas ainda não conseguiu alcançar um patamar reservado para entidades que, como afirmam Guerra e Aguiar (2007), no Brasil, interferem positivamente no contexto socioeconômico, desempenhando um importante papel no atendimento às demandas sociais e gerando emprego e renda. Dessa forma, as parcerias firmadas para superar os entraves encontrados em sua atuação, ainda que muito distantes das desejadas pelas voluntárias, são a única alternativa encontrada pela entidade no atual contexto em que se encontra.

Essas limitações e os contratempos enfrentados desde a prática das primeiras ações realizadas, antes mesmo da fundação da ONG, remetem às ideias de Silva *et al.* (2008) e Tachizawa, Pozo e Alves (2012) sobre a relevância do contexto em que se encontram as entidades não lucrativas brasileiras. Traços como o crescimento populacional e o incremento das necessidades sociais, aliados ao aumento do número de instituições voluntárias com financiamentos oriundos de outros setores, provocaram uma redução nos recursos destinados à manutenção de entidades como a Amigos de Quatro Patas.

As parcerias com outros setores para o repasse de recursos só podem ser estabelecidas quando as ONGs demonstram que se comprometem em cumprir as normas de contrato e têm capacidade de executar as ações, transparência e profissionalismo (CAMPOS, 2001). O estabelecimento de uma autogestão, a fim de que sejam reconhecidas como um espaço profissionalizado, é imperativo para que essas organizações possam ser reconhecidas como alvo de políticas ou práticas de financiamento (SAURUGGER, EBERWEIN, 2009).

Apesar das dificuldades, do número de parcerias insuficiente, do aumento constante da quantidade de serviços prestados e da busca por compreender bem mais a si e o setor onde está inserida, a Amigos de Quatro Patas procura não desviar o foco de sua causa e continua dentro dos moldes traçados por Salamon e Anheier (1992) para classificar as entidades do terceiro setor, que, segundo o autor, são autogeridas, voluntárias, organizadas, privadas e sem fins de distribuição de lucros.

Com base na caracterização da entidade e na contextualização de suas atividades, é possível avançar na discussão acerca do tipo de gestão que vem sendo implementado nela assim como descrever e analisar os aspectos de profissionalização mais pulsantes que foram percebidos durante o período de observação.

Assim, para facilitar a compreensão do leitor, as análises que serão apresentadas nas próximas seções foram divididas em momentos. Essa metodologia foi necessária por causa da maneira como os fatos aconteceram, pois, se a análise fosse feita sem se levar em consideração o momento ao qual o texto analítico se refere, ficaria fragilizada. Logo, tendo

em vista a característica longitudinal desta pesquisa, as análises referentes ao tipo de gestão e às dimensões profissionalizantes foram divididas em duas fases cada uma.

A seguir, são apresentadas as considerações acerca do tipo de gestão apresentado pela ONG Amigos de Quatro Patas, desde o primeiro contato com a entidade até o último dia de imersão no campo.

4.2 Tipo de gestão adotado pela ONG

Neste item, apresenta-se uma análise das práticas adotadas pela ONG Amigos de quatro Patas no que concerne a sua gestão. Com base nos dados que serão apresentados, poderemos partir para a questão principal deste estudo, que consiste em compreender as dimensões profissionalizantes que apareceram ao longo da pesquisa.

Como já foi dito, este trecho da análise foi dividido em dois momentos, de modo a facilitar a compreensão das inferências que foram feitas. Isso se justifica porque não seria possível apresentar os dados sem antes promover a contextualização de maneira mais específica, porquanto isso poderia causar certa confusão sobre as conclusões a que chegou o estudo.

Aqui são contrapostos dois tipos de gestão, a partir da caracterização feita por Cançado, Sausen e Vilela (2013), que apresentaram uma análise comparativa entre a gestão estratégica (mercadológica) e a gestão social. Não se fez nenhuma referência à tipologia de gestão pública, pois se compreende que tal modelo não condiz com a realidade investigada.

Assim sendo, inicia-se a análise do primeiro momento, tomando como base o período entre 28 de outubro de 2015 até 16 de fevereiro de 2016.

4.2.1 O momento substantivo da entidade

Considerando os pressupostos teóricos de Cançado, Sausen e Vilela (2013), que reuniram dezessete dimensões para caracterizar os tipos de gestão, em um quadro comparativo já apresentado em seção anterior, nesta pesquisa, procurou-se saber quais dessas características se apresentavam com mais clareza para ser possível descrever o tipo de gestão encontrada.

Nessa etapa de encontros, as dimensões encontradas e suas características podem ser visualizadas de maneira mais objetiva no quadro 07, abaixo:

Quadro 7 – Dimensões e características da gestão da entidade no primeiro momento

Dimensão	Características
Ponto de partida	Participação/Bem viver
Racionalidade	Comunicativa/Dialógica
Tomada de decisão	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido/bem comum.
Transparência	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, o que torna possível a dialogicidade.
Espaço	Esfera pública
Finalidade da gestão	Interesse bem compreendido/bem comum
Concepção de estrutura organizacional	Heterarquia
Premissas teóricas	Socialização
Modus operandi	Cooperação
Benefícios	Melhoria na qualidade de vida
Amplitude da ação	Preocupação geral com o contexto
Foco	Sociocêntrico
Relação	Mundo da vida

Fonte: Cançado, Sausen e Vilela (2013)

Na primeira visita, no dia 28 de outubro de 2015, às voluntárias da instituição, para apresentar a proposta da pesquisa, a reunião aconteceu, como sempre, na casa de um dos membros da ONG e, nesse dia, foi a vez de a vice-presidente receber os participantes.

Já foi possível perceber certa esperança no tom de voz das participantes, todas encararam a proposta como uma espécie de consultoria, que aos olhos das mesmas serviria para norteá-las na busca por melhores condições para atuarem. A vice-presidente falou

“Graças a Deus apareceu alguém pra nos orientar né? Fica muito difícil de correr atrás das coisas pros animais e organizar as coisas da ONG!” sendo corroborada pela voluntária “É mesmo né Doca?! Porque olhe Ricardo, não tá fácil não de continuar na luta.” (NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO, 2015).

Nessa reunião, estavam a vice-presidente, a segunda secretária e a voluntária. Todas elas continuam atuando na entidade. Nesse primeiro contato, as falas foram, em grande parte, como desabafos, por causa dos diversos percalços que aconteceram naquele mês. Como já era final de outubro, elas se reuniram para avaliar o que estava sendo feito e para saber quais as questões mais urgentes a serem tratadas. A pauta da reunião foi quase toda voltada para o

relato dos casos que a ONG recebia e em que intervinha e como procuravam atender a todos os que as procuravam.

Ficou muito claro, em suas falas, que o sentimento de participação e de busca por melhores condições de vida para elas e para os animais era gritante.

“Pra mim, mesmo com todas essas coisas ruins que acontecem é como se fosse uma terapia, eu me sinto útil. Eu tenho muitos problemas de saúde e não via solução, até que comecei a me envolver com essa causa e hoje me sinto muito mais feliz e disposta. E olhe que tem que ter disposição pra participar viu!? Não é todo mundo que aguenta fazer o que nós fazemos não!” (VICE-PRESIDENTE - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

“Nem aguenta nem quer né comadre? Porque pense numa trabalhadeira danada é lidar com esses animais, são coisas que a gente nem imaginava que ia encontrar. Mas se não for a gente por eles, só Deus mesmo. E os bichinhos sofrem de mais na rua, o povo abandona e não pensa no que vai ser deles.” (2ª SECRETÁRIA - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

“Olhe eu sempre gostei de animal, tenho cachorros em casa e sei quanto dá trabalho, agora imagine o que essas duas já não sofreram e o que a gente sofre agora depois que começou a aumentar o serviço. Mas é uma causa que depois que a gente entra, se apegue e por mais que tente não consegue deixar. Às vezes a família até insiste pra gente sair, mas não dá, quem gosta não abandona esses pobres não.” (VOLUNTÁRIA - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

Com base nas anotações que foram sendo feitas, como esses trechos apresentados, por exemplo, não havia dúvida de que os **pontos de partida** daquela espécie de gestão que ali se apresentava eram a participação e o bem-estar dos envolvidos. Esses traços, segundo Cançado, Sausen e Vilela (2013), são presentes na gestão social, diferentemente da melhoria do desempenho apregoada na gestão privada (estratégica). Naquele momento, entre soluços e lágrimas incontidas, aquelas senhoras não estavam ali para calcular números ou estatísticas, mas para promover melhoria na qualidade de vida dos indivíduos e dos animais pertencentes a sua comunidade.

Os pontos levantados na reunião e que tratavam dos recursos utilizados para manter a entidade eram propostos pela voluntária que, devido ao seu envolvimento com uma organização privada da qual é sócia, ficou incumbida de fazer os controles financeiros e de recursos materiais. Entretanto, só no momento de suas falas é que se percebia algum traço de profissionalismo ou de burocracia. Sempre que as demais começavam a discutir sobre algum caso que as sensibilizou, mesmo se emocionando, ela tentava focar nos assuntos pertinentes às despesas da ONG.

“Vamos lá minha gente, a gente tem que ver a questão dos remédios da farmácia humana e do veterinário” (VOLUNTÁRIA - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

Mesmo com muitas contas a pagar e pouquíssimas colaborações, as participantes sempre procuravam aceitar novos animais, pois era um consenso entre elas que não se poderia deixar um animal sem atendimento. A maneira como conduziram suas proposições foi muito mais voltada para o diálogo do que para a rigidez de um processo formal ou instrumental, pautado em cálculos matemáticos. Isso indica, novamente, mais um traço da gestão social, cuja **racionalidade** se fundamenta no diálogo e na comunicação (CANÇADO, SAUSEN E VILELA, 2013). O ideal que se difundiu na reunião foi o de que a ONG não poderia deixar de ajudar aqueles que precisassem dela, e isso foi acordado por todas, ainda que não soubessem muito bem como iriam proceder em relação às contas. A alternativa que vinha sendo aplicada era o uso do cartão de crédito da voluntária para parcelar os débitos na clínica veterinária que atende aos animais levados pela ONG, como reforçou a voluntária:

“É o jeito eu parcelar no meu cartão e a gente correr atrás de fazer rifa e bingo pra tentar pagar, porque outra solução nós não temos.” (NOTAS DE CAMPO - OUTUBRO DE 2015).

Depois de quase duas horas de conversa e de muito tempo dedicado aos lamentos e aos desabafos, a reunião foi encerrada sem registro de qualquer ata, mas todas as decisões ali tomadas e tudo o que foi relatado seriam repassados para a presidente, que não pôde comparecer, no dia seguinte. Esse processo de **tomada de decisão**, que se baseia na coletividade orientada pelo bem comum, ao invés de limitar o acesso às decisões e à participação permite que se faça novamente uma aproximação entre a gestão da entidade e a gestão social (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2015).

Durante visitas realizadas no mês de novembro às instalações da entidade, a maneira como foi conduzida a primeira reunião se repetiu. O diálogo, a participação e a equidade eram traços permanentes nas ações desempenhadas nos alojamentos da ONG. As envolvidas com a gestão e com as atividades da entidade encaravam o que estavam fazendo de maneira positiva, e por mais difícil que isso fosse, em determinados momentos, sempre se deixavam levar pelo sentimento de bem comum, visando atender aos interesses dos menos privilegiados.

“Não tem como você pensar somente na sua casa, não tem como você achar que isso é normal. Esses animais têm sentimentos sim, e nós não podemos deixá-los desamparados. As pessoas precisam compreender que elas também são afetadas por eles e precisam se conscientizar, mas é muito complicado.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“O mais difícil é fazer esse povo entender que não é somente pelos animais que a gente faz isso. Em primeiro lugar é por eles sim mas isso afeta todos nós. Ninguém quer um animal doente na sua porta mas também ninguém quer ajudar a cuidar.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“A gente não tá aqui pra se exhibir não, ninguém aqui é doida. Não é nada bom sair puxando um cachorro pela corda até a clínica, mas se a gente não fizer isso não tem quem faça, o povo espera muito pela prefeitura, mas a gente não aguentou esperar.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Até mesmo em tom de brincadeira, para aliviar a tensão provocada pelos constantes prejuízos financeiros, elas demonstravam que os fins justificavam todos os meios. Elas entendiam que o bem comum estava sendo alcançado, isso surtia um efeito motivador naquelas trabalhadoras. Novamente suas práticas e relatos demonstravam como as premissas que fundamentavam suas **premissas teóricas** estavam absolutamente pautadas na socialização e na aceitação de que o maior **benefício** obtido era, de fato, a melhoria na qualidade de vida de todos da comunidade (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013), fossem animais ou seres humanos, colaboradores ou não da causa.

Embora ainda não demonstrassem um domínio sobre práticas e ferramentas de trabalho, pois a maioria das atuantes não tem nenhuma formação técnica alinhada com a área de atuação da organização, percebia-se que o **foco** não estava nas melhores práticas que o mercado poderia oferecer. Ressalte-se, porém, que essa observação não deve soar como se não se preocupassem com o bom atendimento aos animais, mas que, mesmo compreendendo suas limitações como cuidadoras, procuravam fazer o que de melhor conseguiam. Elas não se preocupavam em apresentar metodologias de trabalho que fossem similares às tendências do mercado privado da medicina veterinária, porquanto isso era e ainda é inviável, sob o ponto de vista humano e financeiro. Entretanto todas procuravam fazer os tratamentos da forma mais humanizada possível. A própria presidente, que é médica veterinária, afirmou, diversas vezes:

“Não é o melhor que se tem no mercado isso que estamos fazendo e dando a eles, mas, com certeza, é o melhor que temos e podemos fazer.” (NOTAS DE CAMPO – NOVEMBRO DE 2015).

Essa preocupação com as práticas orientadas para prestar o serviço de modo a fazer o que é necessário para suprir a necessidade que se apresenta e que não toma como base o mercado, com suas tendências e princípios, revela o sentido sociocêntrico relatado por Cançado, Sausen e Vilela (2013), que é o foco da gestão social. Além disso, a **relação** que se estabeleceu durante essa primeira fase da ONG entre as sócias fundadoras, a voluntária, os animais e a sociedade é orientada com base no que os referidos autores chamam de mundo da vida, já que deixa de lado as prerrogativas relacionadas ao mundo do trabalho e suas premissas, que são a base da gestão privada (estratégica).

Uma questão que foi debatida com afinco dentro da ONG, durante os meses de novembro e dezembro de 2015, foram os casos de leishmaniose e outras doenças que estavam comprometendo a saúde dos cães, contaminados ou não, assim como das próprias atuantes. Devido a pontos ligados à estrutura física da entidade, à concentração de animais no mesmo espaço compartilhado e aos poucos recursos financeiros disponíveis para prevenir e tratar enfermidades, foi levantada a questão da eutanásia como solução para os casos em que os exames médicos atestassem a presença de doenças transmissíveis e que pudessem comprometer a saúde dos que frequentavam o local - humanos ou animais.

Durante o tratamento dessa delicada questão, foram evidentes a divisão e a crise nos relacionamentos interpessoais que aconteceram em virtude das opiniões contrastantes que foram apresentadas. A vice-presidente e a segunda secretária da ONG eram absolutamente contra manter animais doentes em contato com os sadios, embora compreendessem que a eutanásia só seria considerada devido às diversas limitações que já foram expostas. Em suas falas, numa das reuniões, ficou claro como a **estrutura organizacional** existente era heterárquica, o que, certas vezes, dificultava o andamento do processo decisório.

“Nós não temos condições de manter esses animais doentes na ONG. De jeito nenhum eu posso colocar em risco a saúde da gente e dos outros animais, principalmente porque a gente pode ser acusada de maus tratos, e a prefeitura é quem nos cede o espaço e realiza os exames, então logo eles vão saber e tomar uma atitude. Eu não quero o mal dos animais mas não tem como a gente sustentar essa situação. Eu não vou me responsabilizar se por acaso algum desses animais infectar outros.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“Eu concordo com comadre, só que a gente precisa entrar num consenso, num acordo. Não adianta a gente ficar de um lado e as outras do outro. E também se a gente tomar essa decisão de sacrificar, por mais que doa temos que fazer com todos e não só com um ou outro, porque essa é a intenção de

algumas aqui.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO, 2015).

“Eu me disponho a bancar o tratamento de dois que estão lá, não quero ver os bichinhos morrerem, não aguento essas coisas não. Se tiver como tentar eu quero fazer, não acho que é certo sacrificar os animais, e sei das contas da ONG, mas eu já disse que pago pra não ter que sacrificar.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“Eu acho que a gente precisa ver o que temos e o que podemos fazer, não adianta querer ficar com o animal sem ter condições de oferecer uma qualidade de vida pra ele, e nesse caso não é culpa nossa. Mas também acho que podemos esperar um pouco mais pra tomar alguma atitude.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Esse, talvez, tenha sido o momento de maior crise no relacionamento entre as envolvidas com as ações da ONG. A heterarquia presente em entidades do terceiro setor e que praticam a gestão social é caracterizada pela ordem consensual, sem que haja verticalização do processo decisório (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013), e quando foram tratados os casos de leishmaniose, elas tiveram mais dificuldades de acordar uma decisão. O desfecho dessa questão aconteceu com uma nova leva de exames feitos pela Prefeitura e a morte prematura de alguns animais por causa de outras complicações de saúde. Esse foi um dos primeiros momentos em que a ONG, por meio das reflexões realizadas por suas sócias e voluntária, começou a repensar seu modo de planejar e de gerir e procurou estabelecer o processo de tomada de suas decisões mais alinhado com os recursos de que dispunham.

Outro ponto interessante da ONG, nesse primeiro momento da pesquisa, e que faz direta referência às características da gestão social elencadas por Cançado, Sausen e Vilela (2013) é a **amplitude da ação** voltada para o contexto geral em que a entidade está envolvida. Sabendo que os mais de cem animais que, na época, estavam acomodados nas instalações da ONG poderiam representar um foco para a proliferação de doenças ou o aumento da natalidade, sempre foi uma preocupação daquelas senhoras encontrar um local mais adequado e com uma infraestrutura mais adequada para distribuir os animais. E apesar de terem uma visão ainda carente sobre conceitos como planejamento estratégico ou sustentabilidade, todas compreendiam que, mesmo sem querer, aproximava-se o momento em que suas ações iriam começar a afetar mais diretamente a sociedade que, na maioria das vezes, optava por ignorá-las.

“Nós já começamos a receber algumas ligações de pessoas que moram próximo ao parque de exposição reclamando dos latidos dos animais a noite e de madrugada. O pessoal já está ameaçando inclusive de ir lá soltar os

bichos ou fazer coisa pior. Mas a gente não tem o que fazer, só apelar mesmo para a prefeitura pra mandar um vigia passar lá de vez em quando pra olhar se tá acontecendo alguma coisa.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, DEZEMBRO DE 2015).

“Pois é, o povo reclama, mas não tem noção que muito pior seria se nós soltássemos os animais na rua, aí sim eles iam ver o que era um inferno. Rapaz, a gente tá fazendo um bem aqueles animais e um maior pra esse povo. Queria ver se não fosse a gente, como essa cidade ia estar, e pior como esses animais iam estar. Mas ainda assim o povo não entende.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, DEZEMBRO DE 2015).

De fato, quando esses relatos formam coletados, iniciavam-se os festejos natalinos e, em alguns bairros da cidade, começavam as queimas de fogos de artifício, que provoca nos animais certa histeria e incômodo. Entretanto, apesar de todas as pressões sofridas, em nenhum momento se cogitou tomar qualquer atitude que compromettesse os animais ou a comunidade. A cooperação, traço da ONG, dominava o *modus operandi* da gestão praticada e, sempre que possível, todas elas estavam presentes para tentar apaziguar os ânimos dos indivíduos que reclamavam e dos animais mais assustados.

Mesmo com horários estabelecidos de acordo com a disponibilidade de cada uma das componentes, ao invés de uma divisão igualitária de horas a serem trabalhadas, sempre eram necessárias alterações e adequações por causa dos contratemplos ou imprevistos na programação de algumas delas. O tom cooperativo das ações foi percebido na fala da presidente da ONG, ao defender as colegas, assim como a preocupação em dar andamento às atividades no relato da voluntária.

“Aqui a gente pode ter muitos defeitos, mas somos muito unidas. Sempre que uma não pode ir naquele dia que era o seu, a gente dá um jeito de cobrir, e não deixa os animais sem acompanhamento.” (NOTAS DE CAMPO, DEZEMBRO DE 2015).

“Não dá pra ficar comemorando em casa, e esquecer das nossas obrigações lá na ONG, diferente de muitos que não querem nem cuidar dos que tem em casa, porque estão nas farras.” (NOTAS DE CAMPO, DEZEMBRO DE 2015).

Essa primeira fase da entidade, que durou até meados do mês fevereiro de 2016, foi absolutamente marcado por certo romantismo ou sentimento de missão a cumprir por parte das envolvidas. Percebeu-se, aqui, muito do que defendem Tenório (1998), Maia (2005) e Pereira *et al.* (2006), quando a entidade se mostrou forte e engajada mesmo quando o Estado não esteve tão presente ou quando, por meio de suas práticas, a organização demonstrou ser o

espaço mais adequado para propagar e difundir os preceitos ou características da gestão social.

A maneira como as sócias e a voluntária procuraram gerir e seguir adiante com as atividades da ONG alinha-se com a provocação feita por Viegas, Assis e Barreto (2014), ao tentarem organizar a entidade sem perder o foco de sua missão em sua razão de existir. Essa primeira fase da ONG foi descrita assim por sua presidente em uma das reuniões:

“Nós não somos um centro de zoonoses do governo, atuamos em parceria com o município mas não temos nenhuma intenção de levantarmos qualquer bandeira se não a desses animais. A ONG pode não ter muita força junto a comunidade mas juntas somos muito fortes e assim que devemos permanecer!” (NOTAS DE CAMPO, JANEIRO DE 2016).

Esse discurso transmite o ideal de organização que também foi encontrado por Pedrosa *et al.*(2009) e Cortez, Oliveira e Araújo (2013) nas entidades que estudaram e que destaca a preocupação da ONG em querer desenvolver-se, porém sem esquecer o que para ela é fundamental: sua motivação para existir. Pode-se também destacar o alinhamento do discurso da presidente com o que Fernandes (1994) já destacava como característica de entidades do terceiro setor. Quando afirma que a Amigos de Quatro Patas não pertence ao governo nem assumirá nenhuma bandeira senão a da sua causa, fica evidente que a ONG não se vê como Estado nem tem a intenção de sê-lo.

A preocupação que tiveram Souza e Medeiros (2011) em identificar o tipo de racionalidade com a qual estavam lidando em seu estudo. Nesta pesquisa feitas na Amigos de Quatro Patas, isso foi de fundamental importância, pois, para perceber com mais clareza o tipo de gestão até então adotado, era necessária essa ressalva. A primeira fase da entidade foi marcada muito mais por uma racionalidade substantiva do que instrumental (funcionalista). Até mesmo quando levava para ONG suas experiências na gestão de uma organização privada e lucrativa, a voluntária não percebia a preponderância de tais experiências no momento de tomada de decisão. Algo que poderia provocar distorções que foram percebidas por Vidal *et al.*(2006) e Louback, Teixeira e Bido (2007) e que conduziram as entidades que eles estudaram a uma racionalidade pautada em valores e voluntariado em direção a uma racionalidade em que predominam aspectos técnicos.

Quando se trata do terceiro setor, conseguir manter uma posição de independência em relação aos seus parceiros e financiadores é, quase sempre, uma tarefa difícil (MARSHALL; SUAREZ, 2014). No caso da Amigos de Quatro Patas, não foi diferente, e a partir do momento em que novos parceiros do Estado passaram a atuar nela as práticas começaram a

mudar. Na ânsia por se manterem firmes na luta pela causa, as envolvidas com a entidade iniciaram, em fevereiro de 2016, uma parceria que transformaria profundamente a maneira como era gerida a ONG. E o que Fischer (1999) já apresentava como um dos principais desafios ao terceiro setor, naquela época, revelou-se como uma nova empreitada a ser realizada. Naquele momento, as participantes da Amigos de Quatro Patas iniciavam o desafio de prestar serviços públicos com eficiência e eficácia.

Na próxima seção, inicia-se a análise da nova fase da gestão da entidade e que, mesmo com o fim das visitas, ainda perdura. Devido a questões como projetos, financiamentos públicos, exigências legais para funcionamento, entre outras questões que, mais à frente, serão discutidas, a ONG começava a oscilar da gestão social para uma postura mais estratégica.

4.2.2 O momento estratégico da entidade

Como já foi dito, aqui são analisados os pontos mais relevantes que surgiram durante o acompanhamento da entidade entre os meses de fevereiro e novembro de 2016. Nessa etapa, o tom dos diálogos, dentro e fora da ONG, assim como a postura das envolvidas nas reuniões e nos encontros com parceiros começaram a se adequar ao aparato burocrático e técnico do Estado e do Mercado. De certo modo, as mudanças partiram de influências internas e externas. Quanto à adaptação interna, os reveses sofridos pelas sócias e pela voluntária forçaram-nas a adotar um comportamento mais rígido e objetivo, principalmente no que dissesse respeito a despesas com a manutenção dos animais. Já a influência do ambiente externo foi largamente oriunda da nova parceria entre a ONG e o Ministério Público, representado por um dos promotores da Comarca de São José do Egito.

A fim de reunir, de maneira sucinta, as análises que seguirão, o quadro 07 apresenta os principais achados da pesquisa, no que diz respeito à tipologia da gestão na segunda etapa de encontros:

Quadro 8 – Dimensões e características da gestão da entidade no segundo momento

Dimensão	Características
Ponto de partida	Melhoria do desempenho
Racionalidade	Formal/Instrumental
Tomada de decisão	Tomada de decisão coletiva, entretanto baseada em planejamento e nos objetivos organizacionais.
Finalidade da gestão	Minimização de custos e maximização de resultados
Dimensão temporal	Preferencialmente de curto prazo
Amplitude da ação	Preocupação maior com o que lhe é concernente
Visão	Objetiva
Foco	Mercadocêntrico
Consequências	Reificação
Relação	Mundo do trabalho

Fonte: Cançado, Sausen e Vilela (2013)

Segundo afirmou a vice-presidente, logo na primeira reunião com o promotor, no dia 16 de fevereiro de 2016, a ONG ganhou novo fôlego.

“Nós já estávamos no limite! Foi o jeito ir falar com o promotor pra ver se a prefeitura nos ajudava. E graças a Deus que ele resolveu parte dos nossos problemas.” (NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

Ao que parece, a promotoria reascendeu nas sócias fundadoras o sentimento de insatisfação com o poder público, dando-lhes a orientação que faltava para reforçar as cobranças pela participação do Estado em suas atividades. A fala da segunda secretária demonstra como a ONG mudou de uma postura passiva para uma proativa na relação com o poder público municipal.

“Olhe, se não fosse por esse promotor a gente não tinha mais como nem limpar o canil, agora ele lembrou das obrigações da prefeitura e acertou que ela ia bancar a limpeza e a água.” (NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

Durante o mês de fevereiro de 2016, houve foi uma série de encontros e ações frutos da nova parceria que se firmou entre a ONG e o Ministério Público. A cada semana, novas reuniões eram realizadas entre a Prefeitura, por meio de seus representantes convocados pelo promotor (prefeito, secretários municipais, técnicos), e as participantes da entidade. Até mesmo apresentações da Amigos de Quatro Patas nas rádios locais, a fim de exibir a proposta da ONG, foram realizadas com a presença desse novo parceiro. Entretanto, em meio a tantas reuniões, surgiu uma preocupação que, até então, não permeava a mente das fundadoras: a contrapartida que a ONG precisaria dar como resposta a todo o investimento que estava sendo feito nelas. Comparando com o que relatou Fernandes (1994), depois de meses de suas primeiras ações como organização formalizada, a ONG começou a experimentar uma inovação institucional por meio de um instrumento muito comum no setor público e no mercado - o projeto. A partir de então, teve que fazer frente às exigências de seus financiadores, profissionalizando sua gestão e praticando um novo ideal de política social (PRADO, 2004).

“A gente agora precisa dar resposta ao promotor, ele fica nos cobrando porque, como ele disse não adianta a gente lembrar a prefeitura das obrigações dela com a gente se nós mesmos não cumprimos nossas obrigações. A prefeitura também pode usar isso contra a gente pro caso de não nos repassar o que a gente pede.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

“Do mesmo jeito que a gente recebeu a lei que diz que a prefeitura tem no orçamento verba pra nos ajudar com a ração e com um terreno, a gente também precisa mostrar que estamos fazendo a diferença na vida desses

animais. A responsabilidade só aumentou! Se antes faltavam as coisas agora já não temos mais desculpa e a cada dia que passa mais animais estão chegando na ONG” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

“Eu tô lendo um monte de coisa que o promotor me passou, umas inclusive sobre uns editais de financiamento que a juíza emite pra entidades como a nossa. Só que é muita coisa, e eu não tenho esse conhecimento, mas mesmo assim a gente precisa correr atrás porque esse recurso é muito importante pra ONG.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

“As meninas tão muito empolgadas com esse apoio que o promotor tá dando e de fato melhorou as coisas pro nosso lado. Só que elas não se enganem não que ele também vai querer ver serviço, a prefeitura também vai começar a cobrar pela ajuda que está no dando. Só pra você ter uma noção meu celular todo dia toca com gente ligando pedindo pra ir resgatar um animal que tá na rua. O povo já tá tratando a gente como se fosse a vigilância sanitária!” (VOLUNTÁRIA - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

Os discursos das participantes expressam a mudança no modo como estavam lidando com o novo contexto da ONG. Notou-se que as coisas estavam acontecendo em um ritmo acelerado, mas, como para elas estava dando certo, continuaram se deixando levar na esperança por dias melhores para a entidade. Durante as reuniões, traços da informalidade ainda continuavam ao longo do processo de tomada de decisões, como, por exemplo, a falta de uma pauta dos tópicos a serem debatidos na reunião e do registro do que era decidido. Entretanto, como Karpouzas (2006) coloca, ainda que o traço de informalidade estivesse presente, a entidade lidava com desafios que envolviam sua legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração. Nessas novas reuniões, havia um processo de formulação de estratégias que, até então, não se percebia tão presente.

Agora o tom das reuniões apresentava um caráter muito mais objetivo, e mesmo com uma série de lamentações que surgiam nos intervalos dos discursos, o **ponto de partida** era a discussão sobre a melhoria do desempenho. A fala da voluntária que controla as finanças da ONG demonstra essa nova postura da entidade, que era reforçada pelas respostas das colegas de trabalho, a exemplo da segunda secretária.

“Olhe minha gente, se for pra gente estar pegando todos os animais que tem na rua não vai dar pra chegar no final do mês não” (NOTAS DE CAMPO – ABRIL DE 2016).

“Tá certo! A gente precisa definir critérios para receber mais animais na ONG, do jeito que a gente fazia não dá mais porque senão a gente corre o risco da prefeitura não aguentar mais” (NOTAS DE CAMPO – ABRIL DE 2016).

A vice-presidente pontuou algo muito interessante, em um dos encontros, quando demonstrou sua preocupação com o processo de adoção de animais mediado pela ONG.

“A gente precisa ficar atenta e focar nas visitas aos que adotaram cachorros, pra garantir de que estão cuidando bem dos animais e não estão soltando na rua novamente pra gente não ter que entregar o animal e depois pegar na rua de novo” (NOTAS DE CAMPO, ABRIL DE 2016).

As declarações que se repetiam nos encontros realizados nas casas das fundadoras ou até no próprio canil demonstram como a **racionalidade** funcionalista por trás dos discursos expõe mais utilitarismo nas relações que a ONG começou a firmar com a população. Ao dizer que precisavam ter certeza do tratamento dado pelos novos donos aos animais adotados da ONG, sua preocupação recaía também na diminuição do número de animais soltos na rua e, por consequência, no efetivo cumprimento da missão da instituição. Todas essas falas e comentários proferidos remetem ao tipo de gestão que Cançado, Sausen e Vilela (2013) definem como gestão estratégica e se afastam da que é considerada como gestão social pelos autores.

Não se pretende afirmar que a ONG abandonou por completo sua razão de ser, mas, de certa forma, começou a vislumbrar uma série de benefícios que um bom planejamento poderia proporcionar à entidade. Por diversas vezes, o pesquisador foi convidado a tomar parte das tomadas de decisões que aconteciam nas reuniões, por entenderem que, talvez assim, fosse possível agregar mais formalidade e profissionalismo às discussões. Entretanto, a fim de não direcionar os resultados desta pesquisa, optou-se por só apresentar fontes de informação que pudessem ser úteis à entidade ao invés de repassá-las propriamente.

A ONG ainda manteve diversos elementos caracterizadores de uma gestão social, mesmo que em menor número em relação aos traços de uma gestão estratégica e, até o último dia de contato com a organização, manteve a transparência nos atos que eram realizados e nas decisões que eram tomadas, mesmo que estas últimas colocassem à prova o sentimento de cooperação e de colaboração das envolvidas. Por mais que estivessem mais alinhadas com a nova postura (estratégica), havia conflitos entre elas. Uma situação interessante foi quando duas delas discutiam sobre o recebimento e o acolhimento de alguns novos animais. Os argumentos que empregavam demonstravam como a ONG passava por uma espécie de crise de gestão, pois, de um lado, a voluntária dizia se constranger por não conseguir atender às

demandas apresentadas pela sociedade, e, de outro, a segunda secretária respondia com argumentos pautados na lógica e na objetividade.

“Nós não podemos deixar de atender à população, o povo fica ligando pedindo pra ir resgatar os animais. E eu vou dizer que não? A cidade já sabe que somos nós quem cuidamos junto com a prefeitura.” (NOTAS DE CAMPO – ABRIL DE 2016).

“Não adianta querer fazer o que não podemos, tem que pedir pro pessoal que ligar pra ir cuidando do animal por enquanto até a gente ter como receber. A gente mal dá conta dos que já tem, como vai pegar mais? Deixa ligar!” (NOTAS DE CAMPO – ABRIL DE 2016).

Nesses momentos de embate, via-se emergir o que discutiam Rody *et al.* (2014) em seu estudo sobre como as entidades do terceiro setor que foram pesquisadas apresentavam diversas dificuldades, mas, especialmente, de consolidar modelos de gestão. Outro aspecto interessante percebido nos encontros, nessa segunda fase da entidade, foi o fato de que, em muitos momentos, as atuantes da ONG sentiam dificuldade de dar andamento às ações por causa de uma cobrança externa à entidade. Além de seus parceiros, a sociedade as pressionava com muita cobrança, e os cidadãos começavam a encarar a organização como corresponsável pelas ações de cuidados animais, que, até então, eram entendidas como prerrogativas do poder público. Esse posicionamento da sociedade civil, de grupo interessado nas ações da ONG e que a pressiona por melhores resultados foi também percebido e comentado por Moura e Fernandes (2009) como uma das maiores pressões sofridas pelas entidades não lucrativas.

A heterarquia e a socialização também continuaram, assim como a busca pela melhoria da qualidade de vida como principal benefício da organização (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013). Por mais que os compromissos pessoais comprometessem a participação de todas nas reuniões e nas atividades, era mantida a abertura para que opinassem, até mesmo a distância, e os contatos telefônicos eram recorrentes em vários encontros. E mesmo ouvindo da vice-presidente “tenho muito desejo de ver essa ONG crescer, de lá na frente ver um monte de animais bem cuidados e muitos outros adotados” (NOTAS DE CAMPO, ABRIL, 2016), não era possível visualizar uma ambição mercadológica de crescimento e resultados empresariais, mas promover um bem-estar a todos os beneficiados pelas ações da entidade.

“Tenho muito desejo de ver essa ONG crescer, de lá na frente ver um monte de animais bem cuidados e muitos outros adotados” (NOTAS DE CAMPO, ABRIL, 2016).

Como já foi dito, essa análise precisou ser dividida em momentos por causa de um considerável volume de mudanças ocasionadas na gestão da Amigos de Quatro Patas. As características mencionadas nos parágrafos anteriores e que mantêm relação com a tipologia de gestão social de Cançado, Sausen e Vilela (2013) encerram por aqui e, novamente, resgatam-se momentos em que o tom estratégico dominou o discurso das atuantes da ONG.

Em um período muito próximo à campanha eleitoral no município, já era possível perceber nas reuniões a preocupação, que aumentava com o passar dos dias, sobre o futuro da entidade. Nos meses de junho e julho, a participação do promotor nas decisões tomadas pela ONG foi ainda mais constante. Parecia que a entidade havia reconhecido plenamente a importância da colaboração desse representante do Poder Judiciário em seu planejamento. A própria segunda secretária afirmou:

“Antes de tomarmos qualquer decisão, vamos conversar logo com o promotor” (NOTAS DE CAMPO, JUNHO, 2015).

Dessa maneira, as atividades externas eram formuladas, sempre em consonância com o Ministério Público. Entretanto a **dimensão temporal** do planejamento das ações da organização era muito mais limitada, e a visão que se tinha era a de que uma potencial ameaça às atividades da ONG era o resultado da eleição. Assim, todas as ações começaram a ganhar uma perspectiva de curto e de médio prazos e a se alinhar aos preceitos de uma gestão estratégica pautada em prazos programados (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013).

Outro ponto de destaque dessa nova gestão foram mais preocupação e prioridade dada aos animais que estavam nas instalações da ONG. O foco direcionado aos que estavam sob sua responsabilidade foi o estopim das discussões sobre a possibilidade de mudar para um novo local.

“Agora é hora de pensarmos no que temos aqui dentro, nos animais que estamos cuidando. Não adianta querer ajudar os outros se esses aqui estão correndo risco, é assumir uma responsabilidade sobre algo que não temos controle. Só com esses daqui nós já temos muita coisa pra ajustar.” (PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, JULHO, 2016).

“O terreno que a prefeitura doou fica muito distante para conseguirmos trabalhar, além disso, por mais que tenha espaço, não tem como ficarmos lá, além da questão do deslocamento. A gente precisa de um local que seja bom para os animais, mas que dê certo pra gente também.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, JULHO DE 2015)

“Imagine só, se já é difícil arrumar gente que nos ajude aqui na rua, imagine lá onde querem que fique. Não tem condições, os custos iam ser mais altos ainda, porque tem toda a questão do transporte nosso e dos animais. E a segurança, se a ONG já era invadida aqui perto, imagina naquela distância toda da cidade.” (VOLUNTÁRIA - NOTAS DE CAMPO, JULHO DE 2016)

“A gente precisa ver com o promotor se ele pode interceder a nosso favor para mostrar ao prefeito que aquele terreno é inviável. Mesmo sendo muito grande e em um local afastado das casas, mas nós não temos estrutura para ficar mantendo o acompanhamento dos animais lá.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, JULHO DE 2016)

Todas essas falas reunidas demonstram a preocupação da ONG que, de certo modo, retrata a mudança no pensamento daquelas senhoras que, conforme os relatos expostos, arrastavam cachorros por quilômetros com uma corda. As reflexões pontuadas demonstram a relevância que os custos e os recursos internos da ONG começavam a alcançar. Sua missão ainda é o foco, mas se percebe que não era de qualquer maneira ou indo contra os próprios limites que elas estavam dispostas a atuar.

As falas em destaque remontam a conceitos como planejamento estratégico, análise ambiental, gestão de recursos humanos e efetividade, assim como Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2004) e Rodrigues e Vasconcelos (2006) apregoavam em seus estudos. Demonstram, também, como a **amplitude da ação** (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013) se voltou para o que cabia à ONG, porque, por mais que o novo local fosse maior e pudesse abrigar um número bem maior de animais, para elas, esse incremento nos números não lhes traria benefícios, ainda que isso fosse melhor para o município.

Outro aspecto possível de se analisar nessa discussão diz respeito a como a **visão** ficou mais simplificada, objetiva (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013) e, novamente, aproximou as práticas e as premissas da ONG do tipo de gestão considerado estratégica. Não se refletiu muito sobre os possíveis ganhos ou oportunidades que poderiam surgir com a mudança para o local proposto pela Prefeitura. Nesse momento, o que se constatou foi uma visão muito mais focada no que seria preciso fazer e o que se tinha disponível para que fosse feito. Ainda que os membros da ONG continuassem fiéis ao objetivo fundamental da entidade, houve uma adequação do discurso que, de certo modo, conduziu o alcance de suas ações para limites menos “românticos” do que os relatados no início das atividades. Esse romantismo é citado por Alves (2002), quando discute sobre as origens do terceiro setor. Porém, da mesma forma que o autor relata sua existência, também apresenta a vertente mais

racional/instrumental do terceiro setor. Esse contraponto foi claramente percebido nessa nova fase da Amigos de Quatro Patas.

Nos últimos encontros com as participantes da entidade investigada, ouviram-se declarações que comprovam como a ONG despertou seu lado estratégico e profissional. As visitas pós-adoção, feitas com o intuito de verificar como o animal está sendo tratado pela família que o acolheu, começaram a figurar como uma prática mais frequente, conforme indicação feita pela vice-presidente em reuniões anteriores, o que demonstra uma prática muito comum no mercado e que poderia ser comparada com as técnicas de pós-venda. Além disso, todo o controle dos animais que permaneciam na ONG e até mesmo os já adotados assim como do inventário físico estão sendo realizados mais rigorosamente e, em certos momentos, até publicados na página da rede social da entidade no site de relacionamento *Facebook*.

“Realizar esse acompanhamento do animal fora da ONG é responsabilidade nossa também, fazendo isso e publicando no Facebook mostramos que agimos de maneira responsável e diminuimos o risco de o animal ser novamente abandonado.” (NOTAS DE CAMPO – SETEMBRO DE 2016).

“Foi feito todo o levantamento dos animais que temos, e sempre que fechamos o mês na reunião a gente tem um número bem perto da realidade da ONG. Esse controle é preciso e ajuda na hora de fazermos as contas.” (NOTAS DE CAMPO – SETEMBRO DE 2016).

Essas práticas se assemelham ao que é realizado em outros setores, o que não seria suficiente para afirmar qualquer mudança na tipologia da gestão. Entretanto, a justificativa e a visão das trabalhadoras da ONG sobre tais práticas é o que permite que seja feita a alusão à prática da gestão estratégica.

“Esse controle dos animais e de nossas instalações e recursos, foi o que facilitou a elaboração dos projetos que fizemos pro fórum. Com os números exatos do que tínhamos e fazíamos é que eu pude conseguir elaborar projetos para tentar angariar recursos junto ao ministério público. Antes a gente não tinha esse controle e complicava demais a nossa vida. Agora temos uma noção muito maior do que precisamos e temos na ONG.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, SETEMBRO DE 2016).

“Depois que a gente implantou de fato o controle, principalmente o de entrada de animais que por minha sugestão, que não foi muito aceita, mas fazer o que né? Foi que a gente conseguiu ter uma noção certa dos animais que a gente tinha. Porque sempre tinha gente entrando na ONG, gente roubando ou abandonando animais lá e a gente sem saber qual o histórico do animal. Agora não, a gente agora tem um controle dos quase 200 animais

que temos lá. E eu digo quase porque hoje mesmo entraram uns e a gente não organizou ainda.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, SETEMBRO, 2016).

O modo de organizar o trabalho passou de um foco sociocêntrico para o tipo mercadocêntrico, ou seja, a ONG passou a operar de forma a atender à demanda que a ela se apresenta, otimizando os recursos de que dispõe para garantir a manutenção das parcerias firmadas como parceiras do Estado (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013).

Ainda nos momentos finais da interação com a ONG, foram feitos dois apontamentos. O primeiro faz referência, ainda que de maneira suave, ao que Anheier (2005) chamaria de empreendedorismo social. Quando questionada sobre suas perspectivas para o futuro da ONG, a presidente respondeu:

“Eu vejo que se nós nos empenharmos em colocar a ONG pra frente, nos capacitando, aprendendo cada vez mais sobre o que fazemos e sobre os animais, a gente vai poder inclusive aumentar nossa fonte de renda. Eu penso que poderemos chegar ao ponto de receber e tratar de animais que não sejam de rua, mas de pessoas que procuram por serviços médicos de veterinários. Eu como formada na área vejo que existe essa possibilidade e com isso a gente poderia oferecer serviços como de banho, tosa e vacinação por um preço mais acessível e o dinheiro seria convertido para a ONG.” (NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO, 2016).

A fala isolada da presidente não representa, ainda, qualquer desvio de função da ONG ou mudanças em sua missão. Entretanto revela como o processo de profissionalização está surtindo efeitos que podem ser o estopim para mudanças mais profundas na estrutura da ONG no futuro.

Essa **relação** da ONG com o mundo do trabalho, percebida no discurso de sua fundadora, remete à tipologia de gestão estratégica de Cançado, Sausen e Vilela (2013). Mas não somente isso, tal perspectiva se alinha com os achados de Teodósio (2001) e Venturini *et al.* (2008), que também encontraram organizações voluntárias planejando e programando-se para o futuro, com base em conceitos como planejamento estratégico, eficácia e eficiência. Neste estudo, não se discute sobre a relevância prévia desses conceitos ou posicionamentos como os da presidente, porquanto se encara que cada entidade trilha o próprio processo de profissionalização. Então, seria precoce inferir qualquer prejuízo ou benefício sem que os fatos acontecessem. Porém fica registrado um argumento muito forte dito em nome da ONG e que pode ser usado como uma demonstração de mudança na tipologia da gestão.

Por fim, pôde-se perceber como essa mudança ocorrida nos últimos meses, no modo de agir e de pensar da entidade, acarretou o que apontam Cançado, Sausen e Vilela (2013)

como característica de uma gestão estratégica. No caso investigado, devido à alta participação de agentes externos à ONG, como parceiros e financiadores de suas atividades, e à grande aceitação externada pelas mulheres que são membros da organização, viu-se como a emancipação das envolvidas foi deixada de lado. A **consequência** foi a reificação, característica apresentada pelos referidos autores e que surgiu a partir do momento em que todas passaram a se sentir mais seguras e valorizadas à sombra do representante do Ministério Público. A participação do promotor nas opções escolhidas pelas atuantes na ONG, por diversas vezes, conduziu-as a um processo de reprodução, e não, de emancipação. Seja para superar as limitações impostas pelo contexto seja pela admiração sentida pelo promotor, era muito comum ouvi-las comentar sobre a participação do promotor no processo de tomada de decisão e do planejamento da seguinte forma:

“Se o promotor disse, tá dito!” (VICE-PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO, 2016).

“Vamos fazer aquilo que o promotor mandou fazer.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO, 2016).

O modo como a entidade se posiciona atualmente se aproxima de características muito similares às expostas por Ramos (2006), Morgan e De Benedicto (2009), pois, na busca por recursos e, principalmente, capacidade de gerenciar para potencializar as atividades, a ONG Amigos de Quatro Patas começou a absorver o que considera como tendências de profissionalização. Entretanto essa absorção de conceitos e de práticas muito se deve à relação de confiança e de parceria estabelecida com o Ministério Público e com a Prefeitura Municipal.

Depois de feitos os apontamentos nos dois momentos traçados para a pesquisa sobre a trajetória da ONG Amigos de Quatro Patas, fica claro que, se imaginássemos um gráfico em formato de pêndulo, com seus extremos representados pelas tipologias de gestão elencadas por Cançado, Sausen e Vilela (2013), na primeira fase, o pêndulo se movimentaria no sentido da gestão social. Com o passar do tempo e devido às mudanças ocorridas no contexto e na própria ONG, a segunda fase seria representada por um movimento no sentido contrário do mesmo pêndulo, agora mais inclinado para a gestão estratégica.

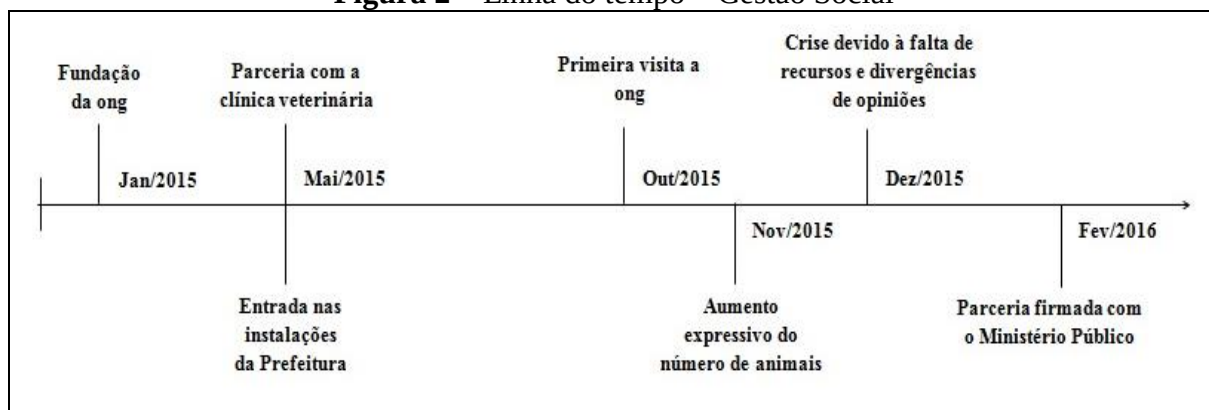
Não se pretende, neste estudo, afirmar ou inferir o que é melhor para a ONG, porque o horizonte temporal da pesquisa não nos permite fazer tal averiguação. Entretanto, como já foi afirmado nas seções anteriores, aqui se defende o processo de profissionalização no terceiro setor, devido à diversidade de fatores que permeiam uma gestão em organizações não

governamentais, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com os outros setores, e que o processo precisa ser conduzido pela própria organização, a fim de que sejam evitados quaisquer distanciamentos ou distorções da missão que foi estabelecida para ela.

Se as ONGs compreenderem bem mais o próprio comportamento e as próprias ações e convicções, poderão atuar de maneira mais coerente e pacífica com seus diversos grupos de interesse. Porém as atribuições e os contratempos tão corriqueiros no terceiro setor, em algumas circunstâncias, impedem que os gestores e/ou voluntários das organizações assimilem as mudanças e as adequações que precisam realizar para dar continuidade às suas ações. Nesse contexto, a presença de um pesquisador pode facilitar esse processo de adaptação pelo qual a Amigos de Quatro Patas passou ao longo de sua trajetória.

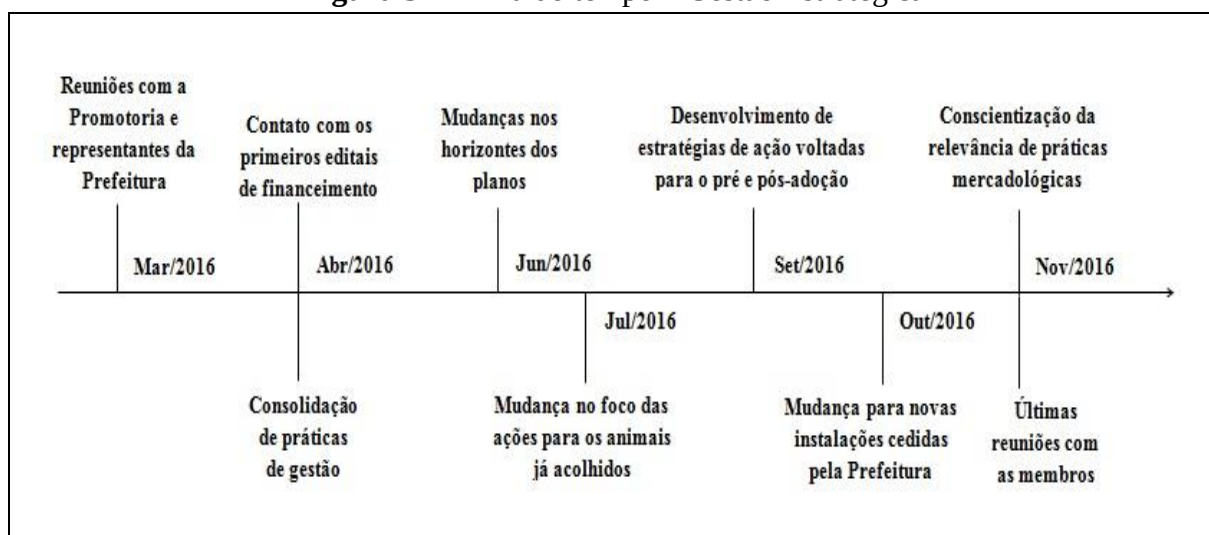
Na perspectiva de resgatar os principais acontecimentos que fundamentaram a opção pela divisão realizada nesse processo analítico sobre a gestão encontrada na entidade, as figuras 2 e 3 apresentam a linha do tempo de cada uma das fases desenhadas para esta seção de análises.

Figura 2 – Linha do tempo – Gestão Social



Fonte: Elaboração própria - 2016

A imagem ilustra os principais fatos que conduziram a entidade a responder e a agir conforme os preceitos e os aspectos relacionados ao que Cançado, Sausen e Vilela (2013) compreendem como a gestão social, como a heterarquia, a socialização e a cooperação.

Figura 3 – Linha do tempo – Gestão Estratégica

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Já na figura 03, estão expostos os eventos que propiciaram a mudança que houve nos processos administrativos praticados pela entidade e nas reflexões e premissas defendidas pelas envolvidas com a ONG. Esses acontecimentos favoreceram o surgimento de uma gestão caracterizada por aspectos como busca pela melhoria do desempenho, objetividade e relacionamento com o mundo do trabalho. Assim, foi possível entender que a mudança ocorrida fez emergir um novo tipo de gestão, caracterizado pelo tom estratégico (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013).

É importante ressaltar que os recortes realizados nesta seção foram feitos de modo a facilitar a compreensão e não a encaixar ou caracterizar a entidade a partir de uma análise dicotômica entre os modelos de gestão social e estratégica. Feitas as considerações sobre a tipologia da gestão na entidade investigada, serão abordados, na próxima seção, as dimensões profissionalizantes elencadas por Melo (2013), que emergiram durante o contato com a ONG. Novamente, os acontecimentos foram divididos em duas etapas de tempo, porque muitos dos trechos relacionados à caracterização do tipo de gestão precisaram ser resgatados para a análise dos aspectos de profissionalização.

A seguir, apresentam-se algumas considerações sobre os eventos e os discursos que permearam a trajetória de profissionalização da ONG Amigos de Quatro Patas e que compuseram a base sobre a qual emergiram suas dimensões profissionalizantes.

4.3 A ONG e suas dimensões de profissionalização

Com base na opinião de Melo (2013) sobre a profissionalização em entidades do terceiro setor, objetivou-se, nesta pesquisa, saber quais as dimensões profissionalizantes que se destacavam na trajetória de atuação da ONG Amigos de Quatro Patas, assim como suas razões.

Neste estudo, defende-se que, no atual contexto do terceiro setor brasileiro, devido a pressões oriundas de outras searas da sociedade (Estado e Mercado), organizações não governamentais precisam responder aos anseios de suas comunidades de maneira mais organizada e profissional. Entretanto, o modo como devem se profissionalizar como ONG não deve ser copiado ou pautado, estritamente, em normas ou premissas advindas de outros setores que não o seu. Apropriar-se de práticas governamentais, ainda que a entidade se apresente como uma parceria do Estado, ou melhores resultados com os recursos que detém, assim como defende o mercado, não é, necessariamente, uma intenção maléfica para o terceiro setor. Contudo, tomar tais decisões só por causa de pressões externas e não refletir sobre suas possíveis consequências é exatamente o que desvirtua o processo de profissionalização em organizações privadas sem fins de distribuição de lucro.

Assim, para compreender de que maneira uma ONG pode se profissionalizar a partir de suas próprias experiências, nesta seção, abordam-se as características de profissionalização apresentadas pela entidade investigada. E a fim de se manter-se o mais coerente possível com as análises já realizadas, aqui serão considerados os dois momentos da entidade já traçados no tópico anterior. Além das análises documentais e das notas de campo feitas ao longo da pesquisa, foram utilizadas, como fontes de dados, as respostas dadas pelas componentes da organização em entrevistas individuais realizadas no final do processo de coleta dos dados. A seguir, inicia-se a análise das dimensões profissionalizantes percebidas na ONG durante o primeiro momento deste estudo.

4.3.1 As dimensões profissionalizantes percebidas durante a gestão social

Como já foi referido, a ONG apresentou, ao longo de sua trajetória, dois tipos de gestão distintos. Tomando como base as considerações sobre a primeira fase da pesquisa, escolheu-se chamar de gestão social o conjunto de acontecimentos registrados até meados de fevereiro de 2016.

As dimensões investigadas e analisadas foram as seguintes: percurso escolar e grau de escolaridade dos que atuam na organização; nível de especialização nas atividades desenvolvidas; divisão de tarefas; relações de trabalho baseadas em relações de sociabilidade;

capacidade de articulação em redes de cooperação; estratégias e planejamento e dinâmica de avaliação do trabalho interno. Cada uma foi conseguida durante os encontros e as entrevistas realizadas, e a maneira como se revelaram são comentadas na sequência.

Resumidamente, o quadro 08 reúne os principais achados da pesquisa durante a busca por dimensões profissionalizantes ao longo do tempo em que se predominou a gestão social na entidade.

Quadro 9 – Dimensões de profissionalização encontradas na gestão social

Dimensão	Características
Relações de trabalho	Relações de trabalho pautadas em vínculos primários de sociabilidade, como laços de amizade ou familiares.
Atuação em rede de cooperação	Atividades desempenhadas com o apoio de parceiros de setores como o Estado e o Mercado. A parceria com entidades do terceiro setor ainda não havia sido firmada.

Fonte: Cançado, Sausen e Vilela (2013)

Assim como as características da gestão foram alinhadas com um tom menos burocratizado ou mercadológico de gestão, as dimensões de profissionalização que emergiram durante essa fase também não foram tão alinhadas com os ditames do mercado ou do Estado. Logo nos primeiros contatos com a entidade, já foi possível compreender que a Amigos de Quatro Patas originou-se a partir dos contatos prévios entre algumas de suas sócias fundadoras. Duas delas – a vice-presidente e a segunda secretária - mesmo enquanto realizavam suas ações de maneira isolada, já tinham um vínculo familiar e moravam no mesmo bairro.

As demais componentes - a presidente e uma voluntária - tomaram parte da ONG de maneira diferente. A primeira foi convidada para discutir sobre a formação da entidade durante um encontro casual com a atual vice-presidente no consultório veterinário para onde levavam os animais que resgatavam.

“Por intermédio do veterinário, eu a conheci e soube que assim como eu ela gostava de animais e tinha vontade também de montar uma ONG.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

A voluntária, assim como a presidente, também conheceu a vice-presidente na mesma clínica veterinária, e depois do segundo encontro em seu estabelecimento comercial, decidiu que ia auxiliar a ONG nas ações de resgate.

“Depois que a gente se encontrou na clínica e eu soube que ela era da ONG, ela passou na minha loja e eu comentei que não sabia de casos de abandono de animais, ela me corrigiu e foi quando eu soube da realidade e me dispus a ajudar” (VOLUNTÁRIA - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Com base nesses dois relatos, é possível compreender que o que motivou e permaneceu como fundamental para a formação e a atuação da organização foram as **relações de trabalho** pautadas em relações primárias de sociabilidade, um dos aspectos de profissionalização elencados por Melo (2013). Entretanto, nesse caso, devido à própria maneira de se organizar e de atuar alinhada com a gestão social e sua racionalidade comunicativa, substantiva, não se percebeu, nos primeiros contatos, a superação desse tipo de relacionamento. O passo seguinte, que só foi percebido depois de meses de contato e que será discutido na próxima seção, consiste em transformar essas relações primárias de sociabilidade, oriundas de contextos familiares ou similares, em relações secundárias fundamentadas no trabalho. Como a própria Melo (2013) afirma, não é um pré-requisito para a organização que as relações sejam readequadas de tal maneira para que se revele profissionalizada, pois, muitas vezes, são os vínculos primários de amizade ou familiares que propiciam um processo de tomada de decisão mais dialogado e transparente. Entretanto, segundo a autora, relações exclusivamente pautadas em vínculos desse tipo podem ameaçar a organização na medida em que problemas ou desentendimentos pessoais poderiam provocar quebras na coesão e atuação da entidade. Para a autora, ONGs com mais complexidade institucional, no que concerne à profissionalização, são independentes desse tipo de vínculo primário.

Avançando na discussão sobre vínculos e relacionamentos, Melo (2013) assevera que é possível perceber traços de profissionalização em organizações não governamentais por meio do que ela chama de capacidade de **articulação em redes de cooperação**. Entretanto ressalta que o pesquisador deve buscar informações que revelem, a priori, parcerias com outras entidades pertencentes ao terceiro setor. Nesse quesito, revelou-se muito forte a presença de duas entidades nas falas das atuantes da ONG assim como no dia a dia da própria Amigos de Quatro Patas. A primeira delas, que foi o ponto de encontro e que propiciou a troca de informações entre as fundadoras, é a clínica veterinária para onde eram e ainda são

levados os animais resgatados nas ruas. O médico veterinário disponibiliza para as participantes e os animais acolhidos um atendimento em regime especial de horários e preços, o que permitiu que a entidade alcançasse mais e melhores resultados.

“Sempre que nós tínhamos um animal doente na ONG, ou que estava muito debilitado na rua, Berinho nos atendia sem cobrar a consulta. Desde quando a gente ainda não fazia como ONG até hoje ele é um parceiro nosso. É uma pessoa que a gente sempre pôde contar, mesmo quando a gente não tem o dinheiro ele atende, tanto é que a nossa conta lá tá enorme!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“Se não fosse pela clínica eu não sei como a gente teria ficado em algumas situações. O doutor já salvou muitos animais dessa ONG. Agora é assim, ele combinou com a gente que a gente precisa levar o animal e esperar até que ele atenda os que estão pagando. E a gente espera porque entende que ele precisa ganhar o dinheiro dele e tá nos atendendo de graça. E tá bom de mais, porque muito pior seria se ele não ajudasse.” (VICE-PRESIDENTE - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“O veterinário além de não cobrar a consulta, só os remédios, ele nos dá umas amostras grátis, vendia a ração a um preço diferenciado, eu digo vendia porque hj quem nos dá a ração é a prefeitura, e o que fosse de tratamento ele sempre fazia o que podia por nós. Ele gosta muito de animais, mas a gente fica até sem jeito às vezes de chegar lá com a conta tão alta como está, mas não tem outro jeito e ele entende!” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

A parceria com o mercado averiguada durante toda a pesquisa foi basicamente reunida nesse único parceiro, pois as contribuições dadas pelos comerciantes da cidade não eram constantes, e com o passar do tempo, foram diminuindo ou sendo extintas, conforme a explicação da voluntária da entidade:

“Eu fico responsável por passar no comércio recolhendo as doações, mas tu sabe que desde que começou essa crise, quem dava alguma coisa hoje só dá metade e outros nem colaboram mais?” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, FEVEREIRO DE 2016).

Em relação ao Estado, a parceria, no primeiro momento da pesquisa, que se fez presente, ainda que de maneira tímida ou insuficiente, conforme a avaliação das fundadoras, foi com a Prefeitura Municipal, à qual coube o papel de oferecer as instalações físicas em que a ONG atuou durante meses. Por diversas vezes, as trabalhadoras da ONG reclamavam da falta de apoio por parte do Estado, entretanto sua visão limitava-se à esfera municipal, sem nunca questionar o governo estadual ou o federal.

“A gente está aqui nessa estrutura que não é adequada mas pelo menos temos onde prender os cachorros pra não piorar a situação. Não é adequado mas foi o que conseguimos e com muita luta e insistência. Até parece que o governo não entende que isso é bom pra eles também. A gente tá prestando um serviço a população também, não é só pra esses cachorros não!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“A prefeitura nos cedeu o espaço do parque de exposição para levarmos os nossos animais, só que aquela estrutura é pra animais maiores. Mas nós não podemos reclamar não, é um dos pouquíssimos parceiros que nós temos, e é melhor do que ficar com esses animais na rua, porque nós não temos como levar pra casa.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2016).

Mesmo sem impor qualquer limitação para que novos parceiros se envolvessem com seus trabalhos, a ONG sentia muita dificuldade de conseguir angariar recursos de qualquer tipo com outras instituições, seja no Estado, no mercado ou no próprio terceiro setor. Além disso, tendo em vista o que foi constatado durante o acompanhamento da ONG, assim como nos relatos das atuantes, não é possível afirmar que ela atuava em rede com qualquer outra organização do terceiro setor, conforme indica Melo (2013). A fala da vice-presidente, a única que tocou nesse ponto durante a primeira fase desta investigação, é primordial para se compreenderem os tipos de parceria que a ONG firmou ao longo de sua trajetória:

“Bem que eu queria mesmo conversar, trocar informações, ver as estruturas de outras ONGs. Podia ser aqui em Pernambuco ou na Paraíba mesmo. Só pra ver se elas sofrem como a gente sofre e ter uma noção de como elas escapam. Se tivessem mais ONGs como a nossa até mesmo aqui na cidade ia ser mais calmo o trabalho, mas fazer tudo sozinhas como a gente faz é complicado, e sem ter uma referência, só com informação que quando dá tempo a gente vê na internet, aí que fica difícil mesmo.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, FEVEREIRO, 2016).

Uma dimensão de profissionalização que apresentou resultados interessantes para esta pesquisa foi a de **estratégias e de planejamento** (MELO, 2013). Nesse aspecto, a ONG, ainda em fase de experimentação da gestão social, procurou, em determinados momentos, alinhar-se, ainda que sempre preocupada com sua missão, a práticas de planejamento com fins estratégicos de sustentabilidade para um longo prazo. Cançado, Sausen e Vilela (2013), ao caracterizar a gestão social, referiram que a maneira como a entidade se revelou, ao planejar suas ações no início desta pesquisa, era voltada para um longo período de atuação. Entretanto a fragilidade de tais planos e estratégias estava exatamente na quantidade exagerada de animais a serem cuidados por atuantes na entidade, algo em torno de 35 animais por pessoa. Portanto, o que se percebia - e segundo disseram as entrevistadas - sobrava trabalho interno

(de acolhimento e tratamentos para os animais) e faltava pessoal e tempo para aplicar as estratégias necessárias para incrementar os recursos da entidade.

“Ricardo, é praticamente impossível da gente dar conta do que tem pra fazer aqui dentro! A gente quer ir resolver umas coisas na rua e não dá tempo porque tem muito animal pra ser tratado. E a gente acha mais importante estar aqui dentro correndo atrás do que lá fora, mesmo sabendo que uma hora a coisa vai ficar sem jeito. Eu mesmo tenho que fazer as visitas mas não posso sair pois hoje é meu dia ou então a gente precisa cobrir uma colega quando ela falta.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

“Eu sei que nós temos que fazer as visitas nas escolas pra divulgar a ONG, pra chamar as pessoas pra conhecer. A gente já pensou em ir nas rádios para mostrar o que a gente faz, mas não dá tempo. A gente precisa sentar e rever essa questão dos horários porque parece que quanto mais a gente faz, mais tem pra fazer. E se a gente só ficar dentro da ONG e só recebendo animais vai chegar um ponto que não vamos mais ter condições nem de cuidar da nossa casa.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“A gente mal tem tempo de se reunir, quando não estamos na ONG estamos correndo atrás de nossas coisas, nossos trabalhos. As reuniões são sempre muito rápidas porque quase sempre são a noite depois que a gente sai da ONG. Então tá todo mundo cansado, a gente tá esgotada. Fica difícil de planejar desse jeito, talvez agora com a sua ajuda a gente consiga organizar as coisas.” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“Eu gostaria muito de fazer essas ações de divulgação, mas até mesmo os eventos que a gente se propôs a fazer como a feira de adoção só foi possível porque levamos os animais com a gente. Consome muito tempo nosso, e ainda não sabemos como fazer pra nos organizar pra poder planejar. Então estamos sempre apagando fogo, apagando incêndio.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Com base nesses relatos e nas situações observadas durante a primeira fase da pesquisa, era notório como a busca por cumprir plenamente a missão de cuidar dos animais abandonados na rua era, talvez, o principal empecilho. Assim, constatou-se que, mesmo com a plena consciência de que atividades de planejamento como as reuniões realizadas e estratégias como formação de parcerias, ou divulgação das ações implementadas, tudo permanecia no campo das ideias. As envolvidas com a organização enfrentavam, diariamente, um problema novo ou um antigo que não fora resolvido, sem conseguir estruturar ou sequer esboçar um plano que lhes propiciasse mais controle sobre suas ações. Nesse tempo, a ONG ainda não se preocupava em elaborar planos ou projetos para angariar recursos financeiros por

meio de editais de financiamento abertos por instituições do Estado. Porém isso passou a ser recorrente na segunda fase da pesquisa.

Consequentemente, por não conseguirem estabelecer, ainda que superficialmente, qualquer tipo de meta e, menos ainda, cumpri-la, todas demonstravam nas reuniões um sentimento de desânimo e de desolação, que só era superado pelas palavras de apoio mútuo que eram socializadas. A dimensão elencada por Melo (2013), que trata da **dinâmica de avaliação do trabalho interno**, carecia exatamente de dinamicidade. Percebia-se que, em cada reunião, aumentava-se a incerteza sobre a capacidade da ONG de fazer frente às necessidades da sociedade. Elas se sentiam desanimadas não com a causa defendida, mas por não se enxergarem avançando ou progredindo. A situação chegou a tal ponto de cogitaram se reunir com o prefeito para entregar o serviço de acompanhamento dos animais de volta à Prefeitura.

“A gente pensou que com o passar do tempo a ONG fosse conseguindo resolver suas coisas, fosse melhorando e a gente fosse ficando menos sufocada. Mas parece que não, parece que tá piorando, as contas aumentando, mais animais aparecendo e nada de soluções aparecerem. A gente fica angustiada porque não dá mais pra deixar de lado tudo isso, a coisa ficou muito grande. E outra, a população sabe que a gente tá no espaço da prefeitura então pra eles nós estamos bem.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, FEVEREIRO DE 2016).

“Cada uma aqui sabe que o retorno que a gente tem é a qualidade de vida deles, o bem-estar deles, e nosso também. E por isso a gente não vai abandoná-los, mas que tá difícil tá. Parece que nunca foi tão difícil, minha família às vezes fala pra mim que eu tenho que deixar a ONG, que eu não posso morrer por causa daquilo não. Mas mesmo com todas as dificuldades eu não vou desistir.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Grande parte da turbulência enfrentada pela ONG, em seus primeiros momentos, justificava-se pela falta de duas dimensões estabelecidas por Melo (2013), cujas ausências eram gritantes e, certamente, prejudicavam em demasia todas as ações e os planos da entidade. Devido à própria formação acadêmica ou às novas circunstâncias trazidas com o trabalho voluntário com o qual estavam envolvidas, não foi possível verificar, dentro da ONG, quaisquer preocupações ou reflexões sobre o nível de especialização nas atividades desenvolvidas ou na divisão de tarefas administrativas.

A primeira dimensão citada por Melo (2013) refere-se ao que a autora considera como uma **especialização** voltada para aspectos administrativos, como, por exemplo, pessoas capacitadas para elaborar projetos. Tal especialização, conforme a autora, não implicaria a

verticalização das ações, porquanto ainda podem existir tarefas compartilhadas por indivíduos ou equipes. Essa característica, no primeiro momento, foi praticamente imperceptível, principalmente devido à postura heterárquica presente na ONG e característica de sua gestão, na época, social (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013). Não havia na instituição uma estrutura verticalizada, as atividades eram compartilhadas, e as envolvidas que traziam experiências acadêmicas ou profissionais que poderiam ser utilizadas pela ONG não usavam tais atributos.

“Eu sou veterinária, mas aqui eu não exerço quase nada da minha profissão. Fazemos todas, todas as tarefas que precisam ser feitas!” (NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

A voluntária da organização, que é gestora de uma empresa privada, também ressaltava o caráter heterárquico das atividades desenvolvidas. Para ela, mesmo com sua graduação em Serviço Social e os anos de experiência à frente de uma empresa com fins lucrativos, não se considerava especializada ou desempenhando atividades específicas dentro da entidade.

“Aqui somos todas iguais, não entrei para ser diferente, mas sim pra ajudar. Se está precisando lavar as casinhas, eu lavo, se precisa colocar água e ração eu coloco. E quando acabo minhas tarefas ainda tento dar conta do controle do dinheiro.” (NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

A segunda secretária também declarou que tinha competência e conhecimentos oriundos de suas atribuições como presidente de uma associação de produtores rurais que havia no município. Justamente por causa disso preferia ficar responsável pelo controle das atas de reuniões e da organização de documentos da entidade. Entretanto ela própria reconhece que tal atividade só foi feita uma vez da forma correta e passou a ser realizada de maneira informal, por meio de anotações em um caderno que guarda com ela:

“Eu me coloquei a disposição de cuidar do livro de atas pra deixar tudo registrado o que se faz e se decide nas reuniões. Infelizmente devido a nossa correria e também por não lembrarmos de fazer, apenas na primeira reunião após a fundação foi que a gente registrou em ata.” (2ª SECRETÁRIA - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Assim, não é possível inferir, com base nos fatos acompanhados e nos relatos anotados, que a ONG evidenciasse qualquer preocupação com a especialização das atividades,

até mesmo das que as próprias fundadoras compreendiam que poderiam ser feitas por uma pessoa específica mais bem preparada.

A segunda das dimensões, cuja falta também foi sentida, foi a que trata da **divisão das tarefas administrativas** e que, conforme Melo (2013), seria uma consequência natural da que foi analisada. Como as participantes da entidade deram pouca importância às próprias competências, que elas justificaram, principalmente, pela falta de tempo para se organizar, decorrente do volume de trabalho exercido, não foi possível verificar nenhuma divisão organizada do trabalho na primeira fase da pesquisa.

Para a pergunta que Melo (2013) coloca como fundamental para abordar tal dimensão profissionalizante, “Quem faz o quê?”, a resposta uníssona seria “Todas fazem tudo!”. Essa constatação se baseia nas próprias respostas dadas pelas atuantes da entidade nas entrevistas já no final da etapa da coleta dos dados.

“Comecei como voluntária. Atuava e atuo ainda em todas as atividades da ONG. No começo a gente não escolhia tarefas não, o que surgia nós fazíamos, éramos todas juntas pra resgatar, cuidar, limpar canil e organizar as coisas. Apesar de termos horários definidos com base em nossas possibilidades pessoais, a gente sabia que a qualquer momento poderíamos ser chamadas para resolver alguma coisa.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“A gente começou como voluntárias e é o que somos até hoje. Não recebemos nada em troca, e fazemos todo o trabalho. Quando a gente fundou e começou a ONG então aí é que era tudo mesmo. Hoje com o apoio que recebemos, já dá pra organizar melhor o trabalho, mas no começo era todas nós pra tudo!” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Nós prestamos um serviço comunitário, não recebo nada por isso. Eu hoje estou responsável pelas atas, cuidando dos livros. Mas mesmo assim se for preciso vou na rua buscar cachorros, levar pro veterinário, fazer curativos, dar as medicações, limpar o canil, tudo! Tudo que é preciso a gente faz!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Eu tive muito problema no começo, ainda hoje tenho mas menos. Pedem no trabalho que eu vá menos na ONG, porque as vezes eu deixo alguma coisa do meu trabalho pra ir lá por causa de urgência. É um cachorro atropelado, alguma urgência. Aí eu deixo minhas coisas na fábrica e fico com um monte de coisa atrasada pra colocar em dias e eles me cobrando.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Talvez o único instrumento de divisão das tarefas percebido durante os primeiros encontros com a entidade tenha sido um horário estabelecido verbalmente e em comum acordo com todas. Esse horário, segundo os relatos apresentados, praticamente não era

cumprido devido aos imprevistos ocorridos tanto dentro da ONG quanto na vida pessoal e/ou profissional de cada uma delas.

A última das dimensões propostas por Melo (2013) trata do **percurso escolar e do grau de escolaridade dos agentes** que atuam na organização. Nesse aspecto, a autora defende que, quanto maior for o grau de escolaridade, maior será a tendência à profissionalização. Além disso, segundo a autora, os profissionais que atuam na organização tendem a levar para dentro delas competência ou habilidades desenvolvidas em outros ambientes.

Ficou muito claro que, quando foram iniciadas as atividades da instituição, a característica primordial considerada pelas sócias para que ela seguisse com suas atividades era a disposição para ajudar os animais. E embora conhecessem as trajetórias escolares e as experiências profissionais umas das outras e soubessem como elas poderiam colaborar para a solução dos desafios enfrentados, não havia uma sistematização voltada para tal aproveitamento. Apesar das carências nas esferas administrativas ou médicas, jamais a ONG teve a intenção de delimitar ou focar suas ínfimas ações de recrutamento, se é que podiam ser chamadas assim, em voluntários com características específicas.

Quando as atividades iniciaram e, nos primeiros meses de formalização da ONG, era muito comum ouvir a demonstração clara da necessidade de mão de obra e o desprendimento de qualquer conhecimento ou atributo prévio para que fosse possível ingressar como voluntário na ONG.

“A gente precisa de ajuda seja de quem for! Não podemos ficar escolhendo não! Se gostar de animais e tiver disposição já está de bom tamanho!” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“Eu mesmo não sabia fazer nada disso, nada desses curativos, dar remédio, ajudar a vacinar, mas a necessidade ensinou, e olha eu hoje como faço!” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

“Ricardo, se a pessoa não souber fazer as coisas, mas tiver boa vontade e quiser aprender eu sou a primeira a ensinar! Aqui não tem isso não de só entrar quem sabe das coisas! É todo mundo igual” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

A socialização do conhecimento e o modo cooperativo de atuar, como já mencionado, eram marcas muito fortes da gestão da entidade, assim como são características da gestão social (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013). As práticas das fundadoras acabaram por

gerar premissas que formaram um modelo de gestão que reforçava, na entidade, algumas de suas dimensões.

A partir dessas considerações, percebeu-se que, no primeiro momento da pesquisa, em uma organização pautada na gestão social, as dimensões de profissionalização que se destacaram foram as relações de trabalho estabelecidas como relações primárias de sociabilidade e capacidade de se articular em redes de cooperação. Por suas definições, elas possibilitam o afloramento de práticas mais subjetivas, ou, pelo menos, não interferem negativamente nas reflexões e nas ações pautadas em uma racionalidade comunicativa.

A abordagem apresentada por Melo (2013) permitiu que a própria organização contasse sua história, apresentasse as bases sobre as quais construiu seu modelo de gestão e como entendia que deveria seguir rumo a sua profissionalização. Toda a discussão aqui apresentada diverge, por exemplo, dos pontos apresentados por Silva (2005) e Vasconcelos (2009), que, por meio de adequações de modelos oriundos de outros setores ou por tentativas de criar dentro da própria organização um plano de gestão tentaram criar “moldes” com base nos quais as organizações deveriam atuar.

Analisados os fatos e os relatos vinculados à etapa primeira deste estudo, seguem algumas ponderações realizadas sobre as dimensões de profissionalização percebidas depois da primeira quinzena do mês de fevereiro de 2016. Tal período propiciou um novo conjunto de dados que atestaram a mudança na tipologia da gestão da entidade, que agora se revela como estratégica, e não, social.

4.3.2 As dimensões profissionalizantes percebidas na gestão estratégica

No final do mês de fevereiro de 2016, modificações significativas aconteceram na maneira de agir e de pensar das voluntárias que atuam na ONG Amigos de Quatro Patas. As alterações ocorridas desencadearam mudanças tão profundas na entidade que o seu modelo de gestão passou a ser alinhado com as premissas da tipologia estratégica.

A partir do momento em que as atuantes passaram a contar com o apoio mais intenso da Promotoria do município e, como consequência, da Prefeitura Municipal, a informalidade, a subjetividade e o romantismo tornaram-se menos presentes na realidade organizacional investigada. Outro ponto interessante é que os próprios desafios assumidos pela entidade revelaram-se como motivadores de uma mudança na postura da membras. A readequação pela qual a organização passou foi o ponto de partida para que emergissem, de maneira mais pulsante, as dimensões de profissionalização descritas por Melo (2013).

O quadro 09, que sintetiza os resultados encontrados nessa segunda fase da entidade, demonstra as mudanças que aconteceram e provocaram o aparecimento das dimensões de maneira diferente e em maior quantidade.

Quadro 10 – Dimensões de profissionalização encontradas na gestão estratégica

Dimensão	Características
Relações de trabalho	Relações de trabalho pautadas em vínculos secundários de sociabilidade, superando laços de amizade ou familiares.
Atuação em rede de cooperação	Novas parcerias firmadas com entes estatais e antigos parceiros mais presentes na rotina da ONG. A parceria com entidades do terceiro setor continua ausente.
Percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes	Valorização dos conhecimentos e das habilidades dos envolvidos com a entidade ou de potenciais voluntários nos momentos de recrutamento.

Fonte: Cançado, Sausen e Vilela (2013)

De maneira geral, todos os aspectos profissionalizantes apresentaram-se com mais clareza e consistência do que no período anterior, entretanto alguns deles se destacaram por mais aplicabilidade e, portanto, por serem mais pulsantes do que os demais que, por mais que tenham amadurecido na mente das trabalhadoras da ONG, ainda não eram traduzidos na prática.

No final da coleta dos dados, no mês de novembro de 2016, percebeu-se que houve um amadurecimento das participantes da pesquisa quanto ao domínio e à compreensão dos aspectos administrativos da organização. Grande parte do desprendimento ou da falta de prioridade em relação às técnicas gerenciais ficou para trás, e os discursos das investigadas se revelaram muito mais profissionalizados. Elas começaram a compreender que podem explorar as próprias habilidades e competências que adquiriram em outras esferas de suas vidas, que traduziam a **valorização de seus percursos escolares e os graus de escolaridade**. Na etapa final das entrevistas, parecia que as experiências bem sucedidas das trabalhadoras da ONG, no que tange às inserções pontuais de seus conhecimentos nas atividades realizadas, deram-lhes o incentivo que faltava para acreditarem que a profissionalização poderia ser uma solução para seus problemas.

Quando questionadas sobre como percebiam a utilidade de suas formações acadêmicas ou de suas experiências profissionais fora da ONG, todas as que tinham uma trajetória de formação mais complexa responderam prontamente:

“Indispensável! Estou trabalhando com uma coisa que desde adolescente sempre sonhei, pois pensava em fazer o curso de medicina veterinária justamente para salvar animais. Eu estou fazendo o que há 15, 20 anos atrás eu sonhava, cuidar de animais de uma forma voluntária.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“No sentido de controle e acompanhamento das adoções realizadas sim, devido a minha formação em Serviço Social, das visitas realizadas nas casas dos que adotam. Eu também utilizo dos meus conhecimentos da fábrica, do uso da administração pra fazer o dinheiro se desdobrar, fazer milagre!” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Sim, é ótimo, porque a cada curso que fui fazendo eu pude ver o que era bom e servia para a ONG. Foi ficando tudo mais claro, o que devemos ou não fazer, como devemos fazer, o que devemos pensar para o futuro” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Só a vice-presidente não seguiu a linha das demais, e para justificar que sua própria formação talvez tenha sido o que a limitou nesse quesito, apresentou o único argumento neutro acerca dessa dimensão. Entretanto isso já era prevista por Melo (2013), quando referiu que era possível perceber com mais atenção a dimensão orientada por parte dos atuantes da organização para a escolaridade que tinham quando apresentavam uma trajetória mais complexa, criativa, incentivada e valorizada. Assim, a falta de experiências em outros ambientes limita a visão do colaborador sobre como o que experimentou em seu percurso formativo poderia lhe servir.

Fato interessante é a diversidade de perspectivas que compõem as declarações dadas pelas entrevistadas sobre suas formações e experiências. Mesmo com histórias de vida e percursos escolares distintos, cada uma, do seu jeito, consegue visualizar a utilidade de suas competências e habilidades adquiridas ao longo do tempo. A presidente da entidade focou sua resposta na formação acadêmica na área de atuação da ONG. Já a segunda secretária compreendia que suas experiências e formações, no contexto da associação da qual faz parte, foram essenciais para dar os embasamentos necessários para planejamentos os realizados feitos na Amigos de Quatro Patas. Enfim, a voluntária conseguiu demonstrar como percebe que sua formação acadêmica em Serviço Social e suas atividades como colaboradora e gestora em empresas privadas a auxiliaram no desenvolvimento de atividades em prol dos animais.

Ainda sobre a dimensão voltada para a formação das voluntárias, também foi possível compreender como julgam necessário e salutar aprofundar bem mais seus conhecimentos para atender às demandas de trabalho dentro da instituição.

“Com certeza, minha graduação foi em uma área relacionada com a ONG, entretanto me especializei em uma área oposta da clínica de pequenos animais. Eu estudei isso na graduação mas não me especializei nisso. Depois de começar a atuar atendendo e ajudando esses animais que eu vi a necessidade de aperfeiçoamento nessa área.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Com certeza é importante, porque a gente tem uma profissional na área que é a presidente que é veterinária, imagine se a gente pudesse ter mais pessoas capacitadas, com algum curso ligado a ONG que fosse. Pois tudo que a gente faz é com orientação das veterinárias, nada é feito sem a supervisão dela.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Seria bem melhor, porque logo de início eu acredito que a gente errou pois não visitou nenhuma outra ONG pra conhecer como fazem e ver o funcionamento. Pra então depois disso a gente pensar em como iria funcionar a nossa. Pensar se ia fazer igual ou parecido ou até mesmo melhor.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“O que eu tenho vontade mesmo de fazer é cursar medicina veterinária. Não era nem algo que eu já tenho. Era mesmo de fazer um curso, nem que fosse técnico na área de veterinária, pois tenho muita vontade. O que me impede é a distância, se tivesse aqui na cidade eu já teria feito, mas em virtude de meus compromissos não posso me ausentar da cidade.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016)

Além das declarações sobre si próprias, em momentos de reunião, eram comuns comentários sobre a possibilidade de que fossem convidadas novas pessoas para tomarem parte nas ações. Entretanto, diferentemente do que se percebia nos primeiros encontros, agora

os convites pareciam ter determinado e planejado o público-alvo. As participantes das reuniões argumentavam sobre como seria interessante recrutar pessoas com formações acadêmicas em áreas consideradas estratégicas para a ONG, como indivíduos formados em medicina veterinária. Dessa forma, se percebia uma prática que Melo (2013) considerava possível de se encontrar em organizações com dimensões de profissionalização mais complexas. A autora comentou, em sua obra, como já se supunha, que, em determinadas ONGs, havia processos de recrutamento orientados para formar um quadro profissional específico. Em nenhum momento, ouviu-se ou se percebeu qualquer empecilho para a participação de novos indivíduos na organização. Tais reflexões demonstram como o modo de pensar havia mudado.

Mudanças aconteceram também na maneira como as atividades passaram a ser divididas. Grande parte do que é planejado para tal divisão é abandonado, por causa dos contínuos imprevistos que afetam as integrantes do grupo. Entretanto só o fato de ser realizado e, principalmente, de seguir um ordenamento de justificativas e premissas estratégicas já revela como essa dimensão ganhou força na reta final da pesquisa.

“A divisão vai de acordo com a disponibilidade de cada um. A gente tenta articular de uma forma que cada uma ajude a outra. Não tem preferência, o trabalho é como se todas fizessem tudo. Isso vai muito da disponibilidade de cada uma. Apenas a voluntária que fica com a gestão dos recursos financeiros, pois já tem uma experiência como administradora de empresa.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“A gente discute sobre o cada uma fazer em reunião mas nunca dá certo. A gente tenta não concentrar as atividades em nenhuma. Dividimos para cada uma dar a ração, dar a medicação e dar a água em dias separados. Todo mundo participa, mas de fato algumas atividades a gente dividiu para cada uma.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, ENTREVISTAS, NOVEMBRO DE 2016).

“A voluntária fica mais responsável pela organização financeira, do livro caixa. A presidente dá uma força grande como com as coisas de veterinária. A comadre e eu ficamos mais com a mão na massa. A gente faz mais o serviço de tratar dos animais e de cuidar das coisas lá dentro.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“O trabalho era pra ser dividido pra cada uma ir um dia pra não ficar muito pesado. Agora hoje não existe mais essa divisão, algumas ao longo do tempo foram se afastando e voltando e aí eu vi que não dava pra dividir as coisas, e me apoiei mais na segunda secretária.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Os relatos sobre a **divisão das tarefas** da entidade podem revelar determinadas contradições, principalmente no que concerne à visão que cada uma apresentou sobre esse aspecto. Entretanto, graças aos dias de visita e aos momentos de reunião, foi possível compreender o modo como as envolvidas com a ONG organizavam suas atividades. Ressalte, porém, que, embora seus relatos apresentassem dados que provoquem sensação de diminuição ou de falta de tal dimensão profissionalizante, as tarefas eram divididas. Problemas de relacionamento relatados pelas entrevistadas, que serão apresentados mais adiante, revelam, em parte, o motivo por que a divisão das tarefas era mais difícil. A heterarquia (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013), que, mesmo na gestão estratégica, continuou como marca da ONG, parecia dificultar a responsabilidade das envolvidas com as atividades, assim como as relações de sociabilidade mantidas entre as participantes da pesquisa, outro aspecto que será abordado posteriormente nesta análise.

No que diz respeito à dimensão da divisão de tarefas, ficou claro, em algumas das falas citadas, como as habilidades, as formações e as experiências das envolvidas com a causa tornaram-se primordiais no processo de divisão das atividades. Os aspectos relacionados ao nível de especialização nas atividades desenvolvidas começaram a aparecer, de maneira mais evidente, na instituição a partir do momento em que a busca por recursos também passou a ser mais profissional. Devido a experiências oriundas dos tempos de graduação e à representatividade de seu cargo, a presidente da ONG foi escolhida para manter a entidade atenta aos editais de financiamento orientados para organizações como a Amigos de Quatro Patas.

A parceria com o promotor da cidade, firmada em fevereiro de 2016, propiciou mais conhecimentos sobre alternativas de captação de recursos no Estado. E por ser considerada a mais preparada, a presidente foi escolhida por todos para preparar os projetos em nome da ONG, que são submetidos ao crivo dos agentes que lançam editais de financiamento.

“Ainda bem que Iara sabe fazer essas coisas de projeto, ela já fez na universidade e agora está no ajudando muito. Ainda bem que temos uma pessoa que entende essas coisas de edital.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2016).

Destaque-se que, desde o momento em que a presidente começou a elaborar tais projetos, o pesquisador foi convidado diversas vezes para colaborar com o processo de formulação de tais documentos. Os convites foram realizados não apenas pela disponibilidade de tempo, mas também, principalmente, por causa de sua formação acadêmica, o que

demonstra novamente o tom estratégico das escolhas dos envolvidos com as atividades da ONG. As colaborações ativeram-se apenas às revisões de grafia e de formatação dos documentos aos quais se teve acesso, de acordo com o que pediam os editais.

As atividades de gestão orientadas para captar recursos no mercado e de administração financeira ficam a cargo da voluntária, conforme já foi dito, devido às suas experiências com a gestão de outras entidades das quais faz parte. Além disso, devido à sugestão dada por ela mesma, a entidade também optou por designá-la como responsável por elaborar as fichas de acompanhamento dos animais na ONG depois de feitas as doações. Novamente sua formação acadêmica foi uma característica muito importante para essa decisão.

“As meninas acharam melhor que eu ficasse com a parte do controle financeiro e de arrecadar dinheiro com o comércio porque eu já tenho a prática e sou conhecida.” (VOLUNTÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, AGOSTO, 2016).

Um ponto polêmico que surgiu na segunda fase da pesquisa diz respeito a outra dimensão de profissionalização apresentada por Melo (2013). Durante os primeiros meses depois que o Ministério Público passou a ser parceiro da ONG, foi possível verificar como essa entidade sentiu necessidade de superar as relações primárias de sociabilidade existentes entre as participantes. Em alguns momentos, devido às respostas negativas que recebiam de parceiros e, em outros, às faltas das sócias no desempenho de suas tarefas, era evidente como a entidade parecia estar no limiar de seu encerramento. Entretanto, além dos sentimentos de cooperação e de participação, remanescentes da época da gestão social (CANÇADO, SAUSEN, VILELA, 2013), foi possível perceber que as amigas da causa começaram a se comportar de maneira mais profissional para resolver suas desavenças.

Melo (2013) refere que, para muitas entidades, é imprescindível superar as relações primárias de sociabilidade que possibilitaram o estabelecimento das relações de trabalho nas organizações voluntárias, para que elas não pereçam. Desde que as pressões sofridas pela Amigos de Quatro Patas ganharam um tom mais burocrático, por causa das especificidades dos seus parceiros, os relacionamentos entre as trabalhadoras passou a assumir alguns aspectos impessoais em algumas circunstâncias. Em alguns momentos a sós com as voluntárias, ouvia-se que seria preciso deixar as questões pessoais de lado para manter a ONG funcionando.

“Eu não posso mudar a cabeça dela, mas também não posso deixar de fazer minhas coisas porque ela não quer fazer. Cada uma sabe de sua

responsabilidade e eu não vou ficar discutindo não. Vou lá e faço meu trabalho, cuido dos cachorros. Eles não podem pagar por uma questão da gente.” (VOLUNTÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, MARÇO, 2016).

“A gente combina umas coisas na reunião e depois não cumprem. Sabem que tem que fazer o que foi combinado mas não cumprem. Eu pra não criar um problema maior vou lá e faço. Às vezes a pessoa fica até distante sem falar, mas depois passa, o que não dá é pra eu ver coisa errada e ficar calada.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, MARÇO, 2016).

“Já teve casos agora a poucos dias de algumas pessoas ficarem sem se falar direito por causa de questões políticas, mas graças a Deus que não impediu de irem lá e fazerem o serviço. É chato mas pelo menos elas entendem que tem que fazer as coisas e que os animais precisam de mais da gente.” (PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO, 2016).

Os contratemplos e as dificuldades enfrentadas pela entidade colocaram as voluntárias em lados opostos diversas vezes, entretanto não se encontrava em suas falas qualquer menção a um afastamento por divergências entre elas. Nesse caso, parece que os resquícios da gestão social reforçavam, de maneira positiva, as novas posturas estratégicas assumidas pelas envolvidas com a ONG, que, nesses momentos de conflito, conseguiam adotar condutas mais profissionais, como o compromisso com o trabalho mesmo em ambiente compartilhado com desafetos, apoiadas em premissas subjetivas, como a participação e o bem comum.

Voltando a atenção para os relacionamentos externos mantidos pela ONG, verificou-se que houve um amadurecimento e um aprofundamento das **relações de cooperação** já existentes entre a entidade e seus parceiros. O vínculo mantido com a prefeitura ganhou uma proporção maior devido às pressões exercidas pelo representante do Ministério Público e pelas próprias voluntárias, que já demonstravam uma visão diferente de si próprias. Devido às diversas reuniões realizadas com o promotor, a ONG reforçou ainda mais sua perspectiva de parceira do Estado para executar atividades consideradas como suas prerrogativas e não se limita mais a esperar, ainda que sua proatividade, nos momentos de cobrança, nem sempre tenham garantido os resultados esperados.

Ressalte-se, todavia, que os avanços na parceria podem ser considerados como vultosos. A ONG conseguiu, no mês de março deste ano, o apoio da Prefeitura Municipal para fazer suas atividades de limpeza e de manutenção das instalações físicas do canil. Desde o referido mês, a Prefeitura se encarregou de remunerar um profissional para realizar as atividades já comentadas. Essa conquista da ONG propiciou mais disponibilidade de tempo para que as envolvidas pudessem se dedicar a outras atividades na ONG, como a medicação dos animais e resgates. A ONG também conseguiu que as campanhas de vacinação de animais

no município iniciassem com o atendimento dos cães acolhidos. Outro ponto importante foi a obtenção da tão esperada transferência para a nova instalação, ainda que, segundo as entrevistadas, isso não tenha provocado benefícios concretos. Conforme comentado na apresentação da entidade em seção anterior, a ONG foi transferida para o antigo matadouro municipal, no final do mês de setembro, porém, devido à natureza das atividades que eram desempenhadas, o local não é adaptado para animais de pequeno porte.

No que concerne à parceria com o Ministério Público, resume-se à intervenção do promotor nas causas levantadas pela ONG, porquanto a entidade ainda não conseguiu a aprovação de seus projetos elaborados para captar recursos no referido órgão. O parceiro de longa data, que foi conquistado no mercado, ainda é o mesmo - o médico veterinário, proprietário da clínica onde são feitos os atendimentos e os tratamentos mais complexos. A parceria que seria o alvo de mais discussões sobre essa dimensão, por ser o tipo ideal, segundo Melo (2013), até o final da coleta dos dados, ainda não foi estabelecida. Mesmo com a intenção declarada das entrevistadas de formar parceria com outras ONGs, isso ainda não foi possível, em grande parte, por causa do isolamento da Amigos de Quatro Patas na região onde atua.

Ao que parece, a Amigos de Quatro Patas está conseguindo atender às demandas e às exigências dos parceiros que conquistou. Isso demonstra que sua profissionalização está surtindo os efeitos esperados pela gestão, principalmente no que concerne à sustentabilidade da ONG. Duas dimensões ainda continuam como menos complexas em relação às ações que são relacionadas a elas. Entretanto, no que diz respeito às reflexões das entrevistadas, as **estratégias e os planejamentos** estão estabelecidos com mais clareza nos discursos de cada uma. A própria noção de profissionalização declarada pelas envolvidas com a ONG demonstra como estão focadas em conseguir atuar de maneira mais eficiente e eficaz.

“Para mim a ONG mudou muito de quando iniciou pra cá, e a gente conseguiu mudar pra melhor porque hoje a gente entende mais o que faz. A ONG está tentando evoluir profissionalmente no sentido principal das atividades clínicas, do cuidado com os animais.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Mudou muita coisa, agora não cuidamos mais de animais por conta própria. Hoje temos um processo pra o acolhimento dos animais, um registro completo pra recebimento e doação. A gente mudou muito porque hoje a gente atua com base em atendimento profissional com o apoio do veterinário. Estamos com mais apoio da prefeitura, estamos tentando os financiamentos com o fórum. [...] A ONG está tentando se profissionalizar. [...] A gente está tentando melhorar em todas as coisas, tanto na parte do

atendimento aos animais quanto a conseguir recursos financeiros.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“A ONG está fazendo todo o esforço possível para se profissionalizar, principalmente para melhor atender aos animais. [...] Estamos muito mais experientes, e sabendo mais o que temos que fazer e como temos que fazer. Ainda falta muito mas já dá pra perceber que melhoramos sim o jeito de trabalhar.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Mudou muita coisa na ONG, conseguimos muita coisa em comparação a quando começamos. A própria maneira de como a gente trabalha, como faz as coisas lá dentro melhorou bastante. [...] Mas ainda acho que a gente precisa fazer uns cursos, como o de veterinária, pra conseguir ser melhor no que faz.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

As entrevistadas feitas no final da coleta dos dados aparentaram compreender mais as limitações da entidade, por isso parecem conseguir estabelecer as prioridades que seriam o ponto de partida de suas estratégias. Interessante que a opinião do pesquisador acerca das limitações da entidade coincidiu com as respostas dadas pelas respondentes. Em cada limitação elencada, elas demonstravam já ter pensado em uma solução. Quando se escutava dizer que uma das limitações era a falta de recursos financeiros, como destacou a voluntária, ela já apresentava uma alternativa.

“A gente precisa de mais recursos pra poder ampliar o serviço prestado e é por isso que estamos tentando conseguir aprovar os projetos dos editais.” (VOLUNTÁRIA DA ONG – ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

A segunda secretária também ressaltou outra limitação compartilhada e solucionada pela vice-presidente:

“Precisamos de pessoas lá para nos ajudar, falta voluntários!”. (2ª SECRETÁRIA DA ONG – ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“A gente precisa se organizar pra visitar as escolas pra mostrar o que fazemos e chamar os jovens para nos ajudar, seria um bom primeiro passo!” (VICE-PRESIDENTE DA ONG – ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Além disso, a presidente mencionou uma barreira muito comum em organizações que se percebem como prestadoras de serviços públicos:

“A ONG precisa de mais apoio político, com isso a gente teria mais força, e agora com o apoio desse promotor tenho esperança que isso vai acontecer, já está acontecendo né?!” (ENTREVISTAS, NOVEMBRO, 2016).

Todos esses apontamentos também foram percebidos e elencados na pesquisa como os problemas mais urgentes da entidade. E a maneira como as respondentes traçavam as soluções não pode ser encarada de outra maneira senão estratégica. Com argumentos e soluções objetivas, elas formavam conjuntos de ações e séries de etapas a serem cumpridas de uma maneira muito linear. Até mesmo quando foi sugerido pela presidente que a ONG deveria desenvolver seu lado clínico, a justificativa foi esta:

“[...] com isso conseguiríamos mais autonomia financeira, pois poderíamos oferecer serviços pagos a população, como os de banho e tosa dos animais domésticos.” (ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Esse posicionamento se coaduna com a relação com o mundo do trabalho e com o foco no mercado a que Cançado, Sausen e Vilela (2013) se referem como características de uma gestão estratégica e como um reflexo de mais complexidade profissional desenvolvida pela entidade.

Assim, a ONG começou a apresentar, com mais clareza, como a dimensão de profissionalização pautada em estratégia e em planejamento finalmente ganhava contornos mais claros e consistentes. Perto de completar dois anos de existência formalizada, a entidade apresenta claros sinais de que compreende mais claramente suas limitações e os recursos de que dispõe e que podem ser utilizados para superá-las.

A última das dimensões encontradas durante a fase final da imersão no contexto organizacional escolhido foi a que Melo (2013) considera como uma consequência da dimensão analisada anteriormente. Para a entidade, ainda são utilizadas como parâmetros de **avaliação dos trabalhos internos** não só as opiniões das fundadoras e da voluntária, mas também a avaliação realizada pelos parceiros, principalmente os que pertencem ao Estado. No início dos contatos com as voluntárias, percebeu-se que o julgamento ainda é feito com base em parâmetros externos e internos, e quando há alguma divergência, a avaliação que predomina é a externa.

Por não se considerarem ainda tão profissionais como a sociedade exige, devido ao pouco domínio da burocracia estatal e à falta dos melhores recursos e técnicas existentes no mercado, suas falas ainda demonstram insegurança quando avaliam o que fazem e colocam à

frente de suas ponderações as possíveis reações que seus financiadores poderão ter com base nos resultados que a ONG apresenta.

“Precisamos organizar as coisas aqui dentro pra que o promotor não ache ruim do jeito que está. A gente tem que correr pra o homem não ficar bravo!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, SETEMBRO DE 2016).

“Se o secretário ou mesmo o prefeito vier visitar a ONG e encontrar essa sujeira vai pensar que a gente não tá fazendo nada com o material de limpeza e a água que eles mandam.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, SETEMBRO DE 2016).

“Nós não podemos perder o apoio desse promotor, temos que cumprir tudo que foi combinado com ele pois se ele deixar de nos apoiar a gente fica sem chão.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, MARÇO, 2016).

“A gente tem que correr atrás desses editais porque o promotor disse que era pra fazer isso. E tenho que acabar esse projeto logo porque ele tá só esperando. A gente tem que se organizar!” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2016).

A preocupação com o trabalho interno é, em larga medida, traduzida como uma ponderação sobre como as ações realizadas irão impactar na maneira como a entidade é avaliada por seus parceiros. Essas considerações despertaram a reflexão de que a ONG começa a dar sinais de um comportamento que a mantém no caminho da reificação, premissa da gestão estratégica, ao invés da emancipação alcançada com a gestão social. É perceptível que a intenção da ONG é a de manter seus parceiros apresentando propostas e ações compatíveis com suas expectativas. Em determinados momentos, eram ouvidas constatações que demonstravam como a preocupação era orientada para uma busca por números que demonstrassem o retorno dos investimentos feitos. O caráter gerencial adotado pelas entidades estatais parceiras da ONG, atrelado às cobranças realizadas pela sociedade, pressionaram e ainda pressionam a entidade a organizar-se, planejando e avaliando suas ações sob uma perspectiva externa a sua estrutura.

Considerando as dimensões percebidas pelo autor, com base na abordagem de Melo (2013), a partir das suas justificativas, é possível estabelecer um paralelo entre o tipo de gestão adotado e as dimensões que se apresentaram com maior força durante a coleta dos dados desta pesquisa. Com base nos apontamentos realizados, nota-se que a primeira fase da pesquisa, que foi discutida em seções anteriores e que demonstrava uma gestão social por parte da entidade de acordo com os critérios de Cançado, Sausen e Vilela (2013), também foi

caracterizada por revelar pouquíssimas expressões das que Melo (2013) considera como reflexos de profissionalização.

Já no segundo momento, quando foi encerrada a coleta dos dados, ficou claro que a gestão da entidade assumiu um caráter mais estratégico. Nessa etapa final, também foram percebidas com mais intensidade e em maior quantidade as dimensões de profissionalização presentes na entidade. Ao que parece, conforme a gestão foi mudando de social para estratégica, as dimensões profissionalizantes foram ficando mais relevantes e complexas. Essa seria uma consequência natural, devido às descrições das dimensões elencadas e da tipologia de gestão encontrada. Agora, o percurso escolar, o grau de escolaridade das componentes e os potenciais voluntários são mais valorizados, porque elas compreendem os benefícios dessas dimensões para o desenvolvimento das ações da entidade. Atualmente, as relações de trabalho na organização superaram os vínculos primários de sociabilidade, como os familiares e os de amizade, e assumiram um tom mais profissional, que não permite que a rotina da entidade seja influenciada por desafetos. E por fim, mesmo sem conseguir parceiros dentro do próprio terceiro setor, a ONG estabeleceu novos parâmetros nas parcerias já firmadas e aumentou o número de parceiros estatais. Parece muito mais segura na busca por colaboradores fora do setor ao qual pertence.

Ainda que este estudo não esteja pautado nas premissas que orientaram os estudos de Lopes (2006), Lutif (2012) e Gimenes (2012) e só tenha se preocupado com a profissionalização no terceiro setor, algumas congruências foram encontradas. A abordagem com a qual os referidos autores se aproximaram da temática, utilizando premissas mercadológicas adaptadas ao setor privado não lucrativo, revelou traços de profissionalização e aspectos de gestão também encontrados no contexto investigado neste estudo. Conceitos como os de parcerias e alianças estratégicas, planejamento estratégico, orçamentos, processo de recrutamento e indicadores de desempenho foram encontrados na ONG Amigos de Quatro Patas em seu estado atual. Isso pode significar que, mesmo que recorram a abordagens distintas, os pesquisadores que estudam a profissionalização em entidades do terceiro setor podem se deparar com alguns resultados semelhantes. Além disso, entende-se que, para que as organizações não governamentais, privadas ou estatais se desenvolvam e continuem atuando, devem ter autoconhecimento. E sabendo que as entidades do terceiro setor apresentam mais dificuldades de consolidar modelos de gestão (RODY *et al.*, 2014) e de promover uma reflexão sobre as próprias dimensões e características relacionadas à profissionalização, esse pode ser o primeiro passo para superarem tal barreira.

Apresentadas as discussões sobre os achados no contexto organizacional relacionados ao tipo de gestão praticado pela Amigos de Quatro Patas assim como suas dimensões profissionalizantes, na próxima seção, serão expostas as conclusões deste estudo, discutidas suas limitações e propostas pesquisas futuras.

5 Considerações finais

O estudo aqui apresentado teve como objetivo principal analisar as dimensões de profissionalização que emergiram ao longo da trajetória de atuação da organização não governamental Amigos de Quatro Patas, localizada no município de São José do Egito – PE. Para isso, utilizou-se como fundamento a abordagem sociológica apresentada por Melo (2011), que elenca aspectos como o percurso escolar dos agentes que atuam na organização, o nível de especialização das atividades, a divisão de tarefas administrativas, as relações de trabalho, a capacidade de se articular em rede de cooperação, suas estratégias e planejamento e a dinâmica de avaliação dos trabalhos realizados.

Optou-se por realizar esta pesquisa numa perspectiva menos rígida, como são as abordagens positivistas/funcionalistas predominantes nos estudos de Administração, porque a investigação produziria resultados mais ricos. Mesmo partindo de alguns marcos teóricos como os de Cançado, Sausen e Vilela (2013), para descrever a tipologia da gestão na entidade, ou dos de Melo (2013), para conseguir compreender as dimensões de profissionalização, não se procurou adequar a realidade investigada a moldes previamente estabelecidos. Todos os contatos realizados, desde o início da investigação, foram planejados para que, mesmo com a técnica da observação participante, provocassem o mínimo de influência possível nas práticas e nas reflexões que aconteciam no contexto abordado.

No que concerne aos objetivos específicos traçados para o estudo, o primeiro tratou de descrever o tipo de gestão praticado na organização. Para isso, recorreu-se às dimensões propostas por Cançado, Sausen e Vilela (2013). Para que os dados propiciassem uma análise coerente com o formato longitudinal da pesquisa, a análise da tipologia da gestão foi dividida em dois momentos, devido ao desenvolvimento de novas práticas de organização por parte da ONG.

Todas as reflexões, assim como as declarações ouvidas ao longo dos primeiros meses de contato conduziram a se concluir que o que estava sendo observado era uma entidade pautada nas características da gestão social. Entretanto, com o avançar dos encontros e o abraçar de novos compromissos, a ONG sentiu necessidade de se adequar às novas demandas. O divisor de águas na trajetória da entidade pesquisada foi a parceria firmada com o Ministério Público, que promoveu novas e mais reflexões nas fundadoras e na voluntária da ONG.

A partir de então, iniciou-se uma nova fase na ONG Amigos de Quatro Patas, pois o que antes era feito de maneira mais simples, como atividades e planejamentos, ganhou novos contornos, devido, principalmente, às pressões exercidas pelos parceiros que ganhavam. Como comentado na seção das análises, nas últimas entrevistas realizadas, pôde-se perceber como a organização apresentou mais elementos alinhados com a gestão estratégica, por terem compreendido que, como uma ONG, podem preencher não só as lacunas do Estado, mas também os espaços do mercado. A ONG passou por uma reorganização que ocasionou mudanças em sua gestão, afastou-a da gestão social e aproximou-a da estratégica.

A mudança percebida e a nova postura da gestão não interferem negativamente na condução das atividades ou em sua razão de existir. A nova gestão só reflete as mudanças ocorridas no próprio contexto da ONG. Consequentemente, suas trabalhadoras se tornaram mais participativas em suas ações. Portanto, essa entidade não poderia deixar de se adequar às novas demandas apresentadas. Sua reorganização foi uma consequência natural de sua busca por profissionalização.

Partindo de tal reflexão, os demais objetivos específicos propostos tratavam de elencar e explicar as dimensões de profissionalização que emergiram na entidade durante o período de observação. Da mesma forma como foi analisado o tipo de gestão, optou-se por dividir os momentos analisados de modo a tornar os argumentos mais coerentes com a sequência dos fatos apresentados.

Na primeira fase da investigação da ONG, em que predominou a gestão social, percebeu-se que as dimensões de profissionalização propostas por Melo (2013) apareciam com uma intensidade fraca, algumas somente em momentos pontuais. As relações de trabalho, ainda que mantidas pelas premissas de cooperação e socialização, mantinham-se por meio de vínculos primários de sociabilidade, familiares e de amizade, que não são o tipo ideal, mas permitiam que as atividades fossem desempenhadas, e a missão permanecesse como foco. A segunda e última dimensão percebida com mais intensidade foi a de atuação em redes de cooperação. Novamente se faz a ressalva de que as parcerias formadas não eram as que se procuravam a priori, pois, segundo Melo (2013), as redes de cooperação a serem formadas inicialmente seriam com outras entidades não lucrativas. Entretanto, não se pode ignorar como a ONG demonstrou a relevância de suas parcerias e sua ânsia por conquistar novos parceiros, independentemente do setor a que pertencessem. As demais dimensões, como grau de escolaridade, especialização nas atividades, divisão de tarefas, estratégias e planejamento e dinâmica de avaliação do trabalho, não emergiram com força suficiente para serem consideradas como presentes na entidade.

No segundo momento deste estudo, já na fase estratégica da gestão praticada pela Amigos de Quatro Patas, a presença das dimensões se fez sentir de maneira mais clara e em maior quantidade. Novamente se percebeu a grande relevância das relações interpessoais estabelecidas entre as atuantes. Entretanto as relações primárias de sociabilidade foram superadas por relações secundárias, e as redes de cooperação formadas foram novamente destacadas por causa do ganho de maior complexidade e relevância para o atingimento de metas e o progresso da ONG. Contudo, o vínculo com outra instituição também do terceiro setor não foi estabelecido. Por fim, a última dimensão de profissionalização percebida com mais clareza e que aumentou o número de dimensões apresentadas pela entidade, foi a valorização do percurso escolar e do grau de escolaridade das que atuam na organização.

A primeira limitação desta pesquisa foi de que as conclusões aqui obtidas são carentes de permanência. Devido aos resultados apresentados serem, de certa forma, uma fotografia da organização, é natural que, depois de certo período de tempo, a fotografia torne-se diferente. Outra limitação foi a falta de trabalhos na área de Administração que abordassem a profissionalização numa perspectiva mais subjetiva e interpretativista, pautada na mesma abordagem utilizada nesta pesquisa e que poderia servir de apoio para as análises realizadas. Devido aos contratempos enfrentados por alguns dos envolvidos com a organização ou por posicionamentos pessoais, não foi possível envolver um número maior de pessoas que atuam ou já atuaram na organização. Por fim, também se constatou que houve interferência, ainda que mínima, no contexto investigado. Essa limitação, atrelada à técnica da observação participante, precisa ser lembrada para tornar a pesquisa o mais transparente possível.

Como sugestões para estudos futuros, surgiram duas alternativas ao longo da pesquisa. A primeira seria fazer um estudo na entidade a partir de outras bases teóricas, por meio das quais se verificasse se há uma relação entre o tipo de gestão praticado e o grau de profissionalização apresentado. Também se poderiam investigar, no contexto da própria entidade, as consequências do processo de profissionalização percebidas por seus parceiros no Estado e no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. **ENANPAD - Encontro anual da Anpad**, v. 26, 2002.

ALVES JÚNIOR, Maiso Dias. **Sustentabilidade na gestão de organizações do Terceiro Setor** – um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka, 2007. 240 páginas, Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2008.

ALVES JUNIOR, Maiso Dias; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos. In: ENANPAD, 23., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p.1-16.

AMORIM, Samya Rayanne Almeida. **Profissionalização no Terceiro Setor**: um estudo à luz da avaliação de programas sociais na ONG Projeto Beira da Linha. Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante. João Pessoa: UFPB/DA, 2014. p. 71. Relatório de pesquisa. (Bacharelado em Administração).

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

ANDRADE, S. R. de. Gestão por competências em ONGs como uma alternativa de gestão social. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ANDREASSEN, T. A.; BREIT, E.; LEGARD, S. **The making of ‘professional amateurs’**: professionalizing the voluntary work of service user representatives. *Acta Sociologica* 0001699314552736, first published on October 9, 2014 doi: 10.1177/0001699314552736.

ANHEIER, H. K. Nonprofit Organizations. Theory. **Management, Policy**. London: Routledge, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. **Abong on line**. [On-line] Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

ASSUMPÇÃO, Joubert; FIGUEIREDO, Paulo N. Competências técnico-organizacionais e estratégia organizacional: evidências de organizações não governamentais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 2, p.1, 2006.

AVRITZER, L. Sociedade civil e participação no Brasil democrático. In: AVRITZER, L. (Org.). **Experiências nacionais de participação social**. Belo Horizonte: Cortez, 2010.

BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. **Sociedade em debate**, Pelotas, v.7, n.2. Agosto/2001.p.5-25. Disponível em: <<http://revistas.ucpel.edu.br/index.php/rsd/article/viewFile/570/510>>.

BALSINI, Cristina Pereira Vecchio; SILIVEIRA, Ricardo Boeing da; RAMBO, Jairo. **Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações**. Universidade do Vale do Itajaí. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/284.pdf>>.

BARBIERI, Carla Bertucci. **Terceiro Setor: desafios e perspectivas constitucionais**. 2006. 175 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp012906.pdf>>.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica**. 5. ed. FGV Editora, 2001.

BONFIM, Paula. **A cultura do voluntariado no Brasil: determinações econômicas e ideopolíticas na atualidade**. São Paulo: Cortez, 2010.

BOULLOSA, R.; SCHOMMER, P. C. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de lamedusa? In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2009, Juazeiro/Petrolina. **Anais...**, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009.

BOUTIN, Gérald; GOYETTE, Gabriel; LESSARD-HÉBERT, Michelle. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

BRASIL. **Lei Ordinária nº 13.014, de 31 de julho de 2014**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm>. Acesso em: 22 mai. 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema Nacional de Vigilância em Saúde: relatório de situação**. Pernambuco / Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde. 5. ed. – Brasília: Ministério da Saúde, 2011.

BRIÈRE, S.; PROULX, D.; FLORES, O. N. *et al.* Competencies of project managers in international NGOs: perceptions of practitioners. **International Journal of Project Management**, 33, 116-125, 2015.

BRUNSTEIN, J.; SCHROEDER, J. A formação do profissional do terceiro setor nas Instituições de Ensino Superior: em busca de novos parâmetros e conceitos. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 3, p.306-329, 2007.

CAMPOS, Gabriel Moreira. Controle gerencial em organizações do terceiro setor. **CEP**, v. 5, p.030, 2001.

CANÇADO, Airton Cardoso; CARVALHO, Jacqueline Elisa Furtado Barreto de; PEREIRA, José Roberto. Gestão e racionalidade: análise da metodologia de incubação de cooperativas populares da ITCP/NESOL/UFT. **Redes**, v. 16, n. 3, p.5-27, 2011.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, art. 1, p. 681-703, 2011.

CARVALHO, A. O.; FADUL, E. M. C. Os fatores críticos de sucesso na gestão de Organizações não Governamentais. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 2, pp.148-171, abr./jun. 2012. Disponível em:
<<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/102>>.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. Curitiba: CRV, 2013.

CANÇADO, A. C.; SAUSEN, J. O.; VILLELA, L. E. Gestão social versus gestão estratégica. In: TENÓRIO, F. G. **Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: FGV, 2013, 372 p., 15-100.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo, Editora Senac, 2000.

CORREIA, Fernanda Bruto da; VIEIRA, Naldeir dos. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as Organizações não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. In: XXXI Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CORTEZ, Ana Eliza Galvão; OLIVEIRA, Alysson André Regis, ARAUJO, Afrânio Galdino de. **Competências organizacionais e pessoais em organizações do terceiro setor: um estudo nas ONGs de João Pessoa – PB.** In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR, 2013, Brasília. EnGPR, 2013.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro setor e desenvolvimento social.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Área de Desenvolvimento Social, 2001.

CUNHA, Márcia Pereira. **Os andaimes do novo voluntariado.** São Paulo: Cortez, 2010.

DOMENEGHETTI, Ana Maria Martins de Souza. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em ONGs.** São Paulo: Editora 34, 2001.

DOS SANTOS VIEIRA, Naldeir; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. Consultoria em ONGs: um estudo na região metropolitana de Recife. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 2, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas.** Futura, 2001.

EBRAHIM, Alnoor. Accountability in practice: mechanisms for NGOs. **World Development**, v. 31, n. 5, p.813-829, 2003.

FERNANDES, Aline Ouriques Freire; TAVARES NETO, José Querino. Terceiro setor e interesses coletivos: caminhos para a cidadania. **Serviço Social & Realidade**, v. 19, n. 1, 2010.

FERNANDES, Aline Rodrigues; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de; LEBARCKY, Fernanda da Vitória *et al.* Avaliação de desempenho organizacional no Terceiro Setor: um estudo sobre a viabilidade de aplicação do balanced scorecard. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração - ENANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo - SP – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

FERNANDES, Rubens C. **Privado porém público: o terceiro Setor na América Latina.** 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FIGUEIREDO, Vanessa Chaves de; SOUZA, Ana Augusta Almeida de; SILVA, Izabela Cristina Moreira da *et al.* Dificuldades de gestão das Organizações não Governamentais: uma nova configuração do modelo de trabalho. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, 2013, Brasília-DF – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. **Desafios da parceria Governo e Terceiro Setor.** RAUSP, v. 33, n. 1, 1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. São Paulo: Artmed Editora, 2009.

FORTES, Luzia Fernandes. **Profissionalização da gestão em instituições de educação infantil do terceiro setor.** 2010, 110 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2014/08/Luzia-Fernandes-Fortes.pdf>>.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Definindo gestão social. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Ailton Cardoso. **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo; RAMOS, Alba Regina Neves. Trilhando caminhos para aperfeiçoar a gestão no terceiro setor: um estudo da Associação Obras Sociais Irmã Dulce. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em Administração-ENANPAD, XXX, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FREGONESI, Mariana Simões Ferraz do Amaral; ARAUJO, Adriana Maria Procópio do. **Valor econômico no terceiro setor: adaptações do modelo empresarial para entidades filantrópicas.** In: ENAPG, 2006, São Paulo. Encontro de Adm Pública e Governança. Sociedade Civil e cidadania: novas formas de organização, demandas e movimentos sociais. 2006. v. 00. p.76-77.

GANESH, S.; MCALLUM, K. **Volunteering and professionalization: trends in tensions?** Management Communication Quarterly, 26, 152-158. doi:10.1177/0893318911423762, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENES, Higor Correa. **Modelo de gestão estratégica em Ong de pequeno porte: caso da Ong Hospitalhaços**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Administração. Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2012/06junho/HigorCorreaGimenes/dissertaCAo.pdf>

GODÓI-DE-SOUSA, E. ; NAKATA, L. E. **Treinamento, desenvolvimento e educação: desafios para a Gestão Estratégica de Pessoas no Terceiro Setor**. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis. ENEO 2010. Rio de Janeiro, 2010. p.111-113.

GONÇALVES, Tandara Dias; TOEBE, Carlisa Smoktunowicz; DA CRUZ, Alessandro Ribas. Movimentos históricos do Terceiro Setor no Brasil: uma revisão bibliográfica. **Salão do Conhecimento**, v. 1, n. 1, 2015.

GUERRA, C. E.; AGUIAR, A. C. Institucionalização do terceiro setor brasileiro: da filantropia à gestão eficiente. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONVIBRA, 2007. p.1-18.

GUIMARAES, Isac Pimentel; PINHO, Lorena de Andrade; LEAL, Raimundo Santos. Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. **Contabilidade, gestão e governança**, v. 13, n. 3, 2010. Disponível em: <http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/279/pdf_144>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2010**. Rio de Janeiro: Estudos e pesquisas. Informação Econômica, 2012. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 mar. 2016.

KARPOUZAS, Ana. **Análise do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor: um estudo de caso em duas ONGs comunitárias**. 2006. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5710>>.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, José Fernando Barriento. **Gestão de organizações do terceiro setor em São José dos Campos**. 2006, 155 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté - Taubaté, 2006. Disponível em: <http://ppga.com.br/mestrado/2006/lopes-jose_fernando_barriento.pdf>.

LOUBACK, Jones Carlos; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, 2009.

LUTIF JUNIOR, Jorge Assef. Auditoria como estratégia de certificação de transparência das organizações sem fins lucrativos. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 1, n. 1, p. 63-80, 2011.

_____. **Gestão de organizações sem fins lucrativos: uma avaliação de desempenho através do balanced scorecard**. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Natal, Rio Grande do Norte, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/15038>>.

MACHADO, A. C. M.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. F. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.127-136, 2007.

MAIA, Marilene. 19. Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais. **Textos & Contextos** (Porto Alegre), v. 4, n. 1, p.1-18, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, F. A. M.; HOLLANDA, M. **Profissionalização do terceiro setor: uma exigência para sobrevivência**. Estudo de caso de uma organização não governamental. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Niterói. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <www.cieds.org.br/cieds/images/Artigo_CNEG_2011_Fabio_Muller_e_Marcus_Hollanda.pdf>.

MARKHAM, William T.; JOHNSON, Margaret A.; BONJEAN, Charles M. Nonprofit decision making and resource allocation: The importance of membership preferences, community needs, and interorganizational ties. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 28, n. 2, p.152-184, 1999.

MARQUES, B. A.; RODY, P.H. A. ; CAMPOS, G. M. *et al.* Terceiro setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, p.71-89, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/23439/pdf_14>.

MARSHALL, Jeffery H.; SUÁREZ, David. The flow of management practices: an analysis of NGO monitoring and evaluation dynamics. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, p.0899764013494117, 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELES, Elisângela Cabral de; EL-AOUAR, Walid Abbas. O desafio das ONGs ante a minimização do papel do Estado no cenário global. **REGE-USP-Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 9, n. 3, p.1-12, 2002.

MELO, Marina Félix de. **Profissionalização nas organizações não-governamentais**. 345 f: il.; 30 cm. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, CFCH. Programa de Pós-graduação em Sociologia, 2013.2013. Disponível em:
<<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11757/TESE%20MARINA%20MEL O%20-%202013%20corrigida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, L.; BENEDICTO, G. C. Um estudo sobre a controladoria em organizações do terceiro setor na região metropolitana de Campinas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p.111-133, set./dez. 2009. Disponível em:
<<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/95>>.

MORRIS, Susannah. Defining the nonprofit sector: some lessons from history. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 11, n. 1, p.25-43, 2000.

MOURA, Laysce Rocha; FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo. Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. **Anais...** XXXIII Encontro da ENANPAD. São Paulo, 2009.

NUNES, Rogério da Silva; OLIVEIRA, Antônio Marcos Vargas de. **Organizações do Terceiro Setor**: uma tentativa de delimitação do universo de pesquisa. III Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, v. 3, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. Gestão social e esfera pública: aproximações teóricoconceituais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 4, 2010.

OLIVEIRA, Waldemário Alves de. **Gestão e sustentabilidade no terceiro setor: um estudo de multicasos de ONGs negras em Salvador-Bahia-Brasil**. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011. Disponível em: <http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/gest%C3%A3o-sustentabilidade-terceiro-setor-um-estudo-multicasos-ongs-negras-em/id/55553759.html>.

O'BRIEN, Rory. Uma análise da abordagem metodológica da pesquisa-ação. In: RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). **Pesquisa-ação: princípios e métodos**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2003.

O'REILLY, K. **'We are not contractors'**: professionalizing the interactive service work of NGOs in Rajasthan, India. *Economic Geography*, 87 (2), 207-226.

ORSINI, Ana Carolina Rodrigues. **Marketing para organizações sociais voltadas à causa animal: análise de fatores antecedentes a comportamentos pró-animal**. 159 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2016.

PAULA, Mabel Bastos de; OLIVERO, Simone Martins, MURITIBA, Patrícia Morilha *et al.* Produção sobre terceiro setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. In: XXXIV EnANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do XXXIV EnANPAD**, 2010.

PEDROSA, A. C. G.; AQUINO, A. C.; PESSOA, M. N. M. *et al* (2009). Competência gerencial no terceiro setor: um estudo em organizações não governamentais na cidade de Fortaleza - Ceará. In: XXXIII Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

PELIANO, AMTM. **Bondade ou interesse?** Como e por que as empresas atuam no social. Brasília, DF: Ipea, 2001.

PEREIRA, Maurício Fernandes *et al.* Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor DOI: 10.5585/rai.v3i1.51. **RAI:**

Revista de Administração e Inovação, Brasil, v. 3, n. 1, p.56-75, fev. 2007. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79056>>.

PEREIRA, Milton (Org.). **Gestão para organizações não governamentais**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

PEREIRA, Raquel da Silva; MORAES, Francisca Cândida Candeias de; MATTOS JÚNIOR, Altino Barros; PALMISANO, Ângelo. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p.167-195, 2013.

PRADO, C. R. **O Estilo gerencial adotado pelos gestores de Organizações Não Governamentais - ONGs**. In: VIII Congresso Luso-afro-brasileiro de Ciências Sociais - A questão social no novo milênio - 2004, Coimbra - PT. VIII Congresso Luso-afro-brasileiro de Ciências Sociais - A questão social no novo milênio - 2004.

RAMOS, Marcos. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais**. 174 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/2357>>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, D. G.; COSTA, F. J. C. *et al.* Profissionalização da gestão e autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: **Anais... 32º Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD. 2008.

ROCHA, I. B. DE L., FEITOSA, M. G. G. Governança em ONGs: um ensaio teórico. **Cadernos Gestão Social**, v. 4, n. 1, p.25-37, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/viewArticle/329>>.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCAROLLI, Valéria; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Particularidades da Análise Ambiental para o Terceiro Setor: o Caso das Universidades Comunitárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2004, Curitiba. **Anais... XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)**. Porto Alegre: Pallotti, 2004. v. 1, p.498-499.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.25-67, 1998.

RODRIGUES, Mariane Delatin; DE VASCONCELOS, Vanessa Cristina. Os programas de apoio sócio-educativo e o terceiro setor. **Emancipação**, v. 6, n. 1, p.227-244, 2006.

RODY, P.H. A.; ALTOE, B. M.; CAMPOS, Gabriel M. *et al.* **Panorama da produção científica sobre Terceiro Setor em congressos e periódicos nacionais de 1998 a 2013**. In: V AdCont, 2014, Rio de Janeiro. V AdCont, 2014. v. 1. p.1-17.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global**. RAUSP. São Paulo, v. 33, n. 1, p.5-11, 1998.

_____. **Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state**. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1995.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In search of the non-profit sector. In: The question of definitions. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 3, n. 2, p.125-151, 1992.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 29. 2005, Brasília. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAMUEL, Olga; WOLF, Patrícia; SCHILLING, Axel. Corporate volunteering: benefits and challenges for nonprofits. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 24, n. 2, p.163-179, 2013.

SAURUGGER, Sabine; EBERWEIN, Wolf-Dieter. **Professionalization and participation. NGOs and global participatory democracy? A Research Agenda**. In: International Political Science Convention, July 2009, Santiago di Chile. 2009.

SCHOMMER, P.; FRANÇA FILHO, G. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão social** – práticas em debate, teorias em construção. 1. ed. Juazeiro do Norte: Editora Universidade Federal do Ceará, 2008.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. **Anais...** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 1999.

SILVA, C. E. G. Terceiro setor brasileiro: em busca de um quadro de referência. In: XXXIII EnANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** XXXIII EnANPAD, 2010.

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S. *et al.* Evolução da histórica e de gestão da ONG Instituto Socioambiental Árvore no período de 2003-2009. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.2, n.1, p.53-67, 2011.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho da; VASCONCELOS, Sandra Stöckli de; NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. Organizações do terceiro setor: desafios na captação de recursos para sua gestão. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-graduação da Uniabeu**, v. 1, n. 1, 2012.

SILVA, Marino da; SOUZA, Camila de; FARIA, Marcilio. O terceiro setor: um agente de transformação na sociedade. **Janus**, v. 10, n. 17, 2014.

SILVA, M. T. da; SOUZA, M. M. M. de; REGENSTEINER, R. *et al.* **A visão contemporânea da gestão nas organizações sem fins lucrativos**. Augusto Guzzo, São Paulo, v. 1, n. 11, p.219-228, 2013.

SILVEIRA, Nicolli Domingos da; GOMES, Roberto Kern. A importância e os desafios do Terceiro Setor no Brasil. **Revista Borges**, v. 5, n. 1, p.85-106, 2015.

SOARES, A. C. A. A.; MELO, M. C. O. L. Gestão do Terceiro Setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p.1-11, janeiro-março 2010. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v17n1/v17n1a02.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

SOUZA, Washington José de ; MEDEIROS, Jássio Pereira de. A racionalidade na gestão do setor social: estudos em organizações de caráter solidário. **REGE: Revista de Gestão USP** , v. 18, p.145-158, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**, 2. ed., São Paulo, Atlas, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton; ALVES, José Antônio Ferreira. Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. **REUNA**, v. 17, n. 3, p.p.53-72, 2012.

TAKAHASHI, Adriana Wunsch Roseli (org.) **Pesquisa qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TAVARES, P. C. **Terceiro setor: estruturas organizacionais - classificações (in)adequadas?**. In: ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2000, Curitiba. ENEO. Curitiba, 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p.7-23, 1998.

_____. (Re) Visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, p.101-124, 2005.

_____. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. FGV Editora, 2009.

_____. Gestão Social: uma réplica. **Revista ADM. Made**, v. 13, n. 2, p.1-4, 2009.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Organização do trabalho voluntário: estratégias para a gestão social no Brasil. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEP, 2001, Salvador. **Anais... XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção- NEGEP**. Salvador: ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2001. p.1-8.

TOCQUEVILLE, Aléxis. **A Democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VALEAU, P. J. Stages and Pathways of Development of Nonprofit Organizations: an integrative model. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. doi:10.1007/s11266-014-9501-y, 2014 .

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; VEY, I. H.; JUNIOR, Z. B.; NAGEL, F. B. Planejamento estratégico em organizações não governamentais: o caso da OMEP/SM. **Anais...** XXXVIII ENEGEP, Rio de Janeiro, RJ, v. 13, 2008.

VIDAL, Francisco Antonio Barbosa ; COSTA, S. P.B. ; COSTA, Denise . **Gestão de ONGs:** dualidades pragmáticas e desafios institucionais. In: VI Conferencia Regional de Istr para América Latina Y el Caribe, 2007, Salvador. VI Conferência da Rede Regional América Latina e Caribe da International Society for Third Sector Research (ISTR)., 2007.

VIDAL, Francisco Antônio Barbosa; FARIA, Vilma C. Moreira; COSTA, Denise P. Bastos. Terceiro setor à luz da teoria crítica: racionalidades da gestão de ONGs. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 30, 2006, Salvador - BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

VIEGAS, Glauce; DE ASSIS, Lilian Bambirra; DE OLIVEIRA BARRETO, Raquel. Captação de recurso, mobilização e legalidade: O “fazer estratégico” de Organizações do Terceiro Setor em Belo Horizonte. **REGE: Revista de Gestão**, v. 21, n. 4, p.525-541, 2014.

ANEXO I

Roteiros de entrevista semiestruturada

Modelo de Melo (2013)

Roteiro 01

Aplicado a membros das diretorias, a coordenadores e/ou a voluntários inseridos nos processos de gestão institucional.

I. Identificação:

Nome / Sexo / Escolaridade (se tiver curso superior, indicar a formação).

Data / Local da entrevista.

II. Trajetória profissional e formativa

1. Como você chegou aqui na entidade?... O que fazia antes?
2. Quando soube ou definiu que ia entrar aqui, quais eram as expectativas?
3. Com que vínculo entrou e como foi evoluindo? (contrato de trabalho, categoria profissional, horário, atividades desempenhadas...)
4. Considera sua formação acadêmica necessária e útil para o desempenho das suas funções?
5. Pensa ser necessário aprofundar seus conhecimentos para atender às demandas de trabalho desempenhadas dentro da instituição? Se sim, quais e de que tipo?

III. Missão e contexto organizacional e profissional

6. Como você enxerga a Missão da organização?
7. Vocês discutem sobre isso aqui em reunião. Como é?
8. A instituição é associada a que outras entidades, órgãos? Existe trabalho em rede? Se sim, como ocorre?
9. Como se dá a sustentabilidade financeira da entidade?
10. Sobre financiamento, a associação tem algum tipo de restrição a algum tipo de financiador?
11. Como você enxerga a relação das ONGs com o Estado?
12. O que você entende por voluntariado?

13. Têm voluntários? Quantos? Como tem se dado o voluntariado na Associação?
14. Qual a diferença entre um voluntário e um profissional?
15. De quando é o estatuto da associação?
16. Ele já precisou ser reelaborado? Quem toma a frente disso?
17. Como vocês dividem o trabalho na entidade? Quais são as funções desempenhadas por cada um?
18. Você percebe uma relação de trabalho mais horizontalizada, verticalizada ou nenhuma das opções?
19. Poderíamos dizer que a instituição é especialista em alguma coisa? Se sim, em quê?
20. O que você entende por profissionalização de Terceiro Setor?
21. Sobre isso, considera a ONG profissionalizada?
22. Consegue compará-la com o próprio passado e ver se mudou algo nessa profissionalização?
23. Considera que a associação tenta profissionalizar-se? Se sim, em que sentido? Por quê?
24. O que entende por autonomia? E por autonomia no Terceiro Setor?
25. E o que acha de uma entidade ser ou não autônoma?
26. Considera a entidade autônoma?
27. Quais as maiores dificuldades encontradas pela entidade?
28. Vocês têm planejamento para daqui a quanto tempo? Quem fica à frente desse planejamento na organização?
29. Gostaria de saber das suas expectativas. Como acha que vai estar a associação daqui a 10 ou 15 anos?

APÊNDICE I

ANÁLISE DOCUMENTAL CHECKLIST

ENTIDADE: _____

Documento	Acesso em	Dados coletados
Contrato Social		Razão social, endereço, natureza do negócio e porte da empresa
Estatuto		Missão, objetivos, metas e políticas organizacionais.
CNPJ		Enquadramento funcional
Relação de componentes		Descrição do corpo de integrantes
Manuais ou cartilhas		Rotinas de tarefas, normas de conduta e descrição das atividades.
Planos ou projetos		Orçamentos, cronogramas e contratos de parceria com outras instituições (independentemente do setor)
Relatórios		Resultados das ações realizadas, dos investimentos feitos, do controle patrimonial e da relação de convênios.
Outros		Qualquer outro dado considerado relevante e que porventura não tenha sido envolvido nos enquadramentos anteriores

Observações:[illegible]

APÊNDICE II
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE
CHECKLIST

ENTIDADE: _____

1. Localização
2. Estrutura física da organização
3. Segurança do local
4. Atividades diárias
5. Condições sob as quais as atividades são realizadas
6. Tarefas desempenhadas
7. Comportamentos ou sensações apresentadas pelos integrantes da organização
8. Principais dificuldades ou facilidades encontradas no desenrolar das tarefas
9. Mudanças ocorridas a partir do acompanhamento do pesquisador:
 - Na estrutura física;
 - Nas atividades;
 - Nos indivíduos.