



Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia

Management professionalization of third sector organizations: a case study in the Women's Institute Foundation of Bahia

Isac Pimentel Guimarães¹, Lorena de Andrade Pinho², Raimundo Santos Leal³

RESUMO

O crescimento das desigualdades sociais vem resultando em uma propagação significativa no número de entidades sem fins lucrativos em todo o mundo. Estas instituições, que fazem parte do Terceiro Setor, atuam na área social baseando-se em valores como solidariedade e promoção da assistência social sem, contudo, deixarem de apresentar dificuldades relacionadas com a gestão organizacional, visto que possuem características distintas da esfera pública e privada. Assim, o objetivo deste estudo foi investigar a existência e a necessidade da profissionalização da Gestão Organizacional nas entidades do Terceiro Setor, em especial na Fundação Instituto Feminino da Bahia (FIFB), situada no Município de Salvador, no Estado da Bahia. Com efeito, para o desenvolvimento do presente estudo de caso, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a gestora e os vinte funcionários da referida organização, além de conversas informais com alguns colaboradores. O tratamento dos dados foi feito de forma qualitativa, confrontando o referencial teórico com os dados coletados. Desta forma, verificou-se que a necessidade de profissionalização da gestão organizacional no Terceiro Setor é relevante, uma vez que a formulação de melhores estratégias visando à otimização dos recursos na obtenção de melhores resultados, sustentabilidade e continuidade, respeitando os valores e objetivos sociais, estão diretamente ligadas ao modelo de como estas entidades são geridas e a profissionalização se apresenta como uma alternativa para atender tais demandas.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gestão Organizacional. Profissionalização.

ABSTRACT

A significant increase in non-profit organizations has been observed throughout the world. This article examines the need for professionalization of organizational management in the Third Sector, focusing on the specific case of the Women's Institute Foundation located in Salvador, the capital city of the Brazilian state of Bahia. Principal concepts dealt with in the text are the Third Sector and its characteristics, its burgeoning presence on the world scene, performance, funding sources and relations with government. A theoretical framework was developed focusing on similarities and differences, including epistemological differences, in the management of private, public and non-profit organizations. Qualitative research methods were used for collecting and analyzing the data. Results suggest the importance of professionalization of organizational management in the Third Sector, pointing to the need for formulating more adequate strategies for managing resources and for guaranteeing sustainability and continuity while respecting the social values and objectives directly related to the non-profit model.

Keywords: Third Sector. Non-governmental organizations. Management Professionalization.

¹ Universidade Federal da Bahia - isac_guimaraes@hotmail.com

² Universidade Federal da Bahia - lorepinho01@gmail.com

³ Universidade Federal da Bahia - raimundosl@ufba.br

1. INTRODUÇÃO

As organizações sociais que não pertencem à esfera pública (Estado) e nem ao setor privado (Mercado), começam a ter lugar de destaque no Brasil e no mundo. Estas organizações são consideradas entidades do Terceiro Setor. Elas crescem em paralelo ao Estado - primeiro setor, e às empresas privadas, classificadas como segundo setor. Entende-se, basicamente, como Terceiro Setor, as organizações que exercem atividades de cunho social, que não são públicas e não objetivam o lucro. Apesar de as entidades dotadas com estas características existirem no Brasil, desde o período colonial, foi na década de 1990 que elas cresceram de forma significativa.

O campo de pesquisa sobre o Terceiro Setor é relativamente novo, mais ainda, as investigações sobre o processo de gestão dessas entidades, que cresce em número e qualidade. Em paralelo, crescem também as preocupações sobre o aperfeiçoamento de sua estrutura e gestão organizacional, bem como as formas de captação de recursos.

Com a proliferação das instituições sociais e o relevante papel que estas vêm desempenhando, muitos dirigentes estão buscando o aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional, para torná-las mais eficientes. Esta procura é exercida pela própria entidade e pela sociedade, que se mostra cada vez mais interessada em fornecer subsídios às organizações que melhor aplicam seus recursos.

Levando-se em consideração o trabalho desenvolvido e as dificuldades enfrentadas por estas entidades, principalmente no campo da gestão, surgiu a seguinte problemática de pesquisa: investigar como se dá o processo de profissionalização da gestão organizacional nas entidades do Terceiro Setor, especificamente na Fundação Instituto Feminino da Bahia (FIFB), bem como sua necessidade e utilização. Assim, o objetivo deste estudo foi investigar a existência e a necessidade da profissionalização da gestão organizacional nas entidades do Terceiro Setor, na Fundação Instituto Feminino da Bahia, situada no Município de Salvador, no Estado da Bahia

Para responder esta indagação, utilizou-se como método de procedimento o estudo de

caso na FIFB, entidade que está compreendida no campo do Terceiro Setor, nos termos da legislação brasileira. Tornou-se necessário, para a construção do trabalho, conceituar Terceiro Setor e Gestão Organizacional, o surgimento deste novo setor no Brasil e sua evolução, as dificuldades enfrentadas para se constituir e se manter firme na execução de seus objetivos.

A necessidade de melhor gerir os recursos, de ser eficiente na administração das operações, nas relações de trabalho e de voluntariado, nos mecanismos de arrecadação, vêm dando indícios de mudança na forma como estas organizações estão sendo geridas. Desta forma, tem-se, nesta pesquisa, o debate sobre a existência e a necessidade de uma gestão organizacional profissional, visando a criar novas estratégias de apoio a estas entidades.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Terceiro Setor

A existência, atuação e características do Terceiro Setor são consideradas polêmicas, bem como a sua classificação e definição, em virtude de desempenharem a função do Estado e serem regidas por diretrizes de uma organização privada. Diversos grupos da sociedade vêm se organizando com propósitos voltados para o desenvolvimento social. O surgimento de um número considerável de organizações estruturadas por iniciativa de cidadãos, fora do aparato formal do Estado, inaugura na área social, um novo setor de atividades humanas. Este novo setor cresce em número e qualidade, passando a ser reconhecido pelo relevante papel por eles desempenhado.

A necessidade deste novo setor na sociedade é uma consequência da busca de uma atuação mais ampla e efetiva dos agentes econômicos e sociais – organizações e indivíduos. Este “novo” campo de atuação é denominado Terceiro Setor, que, assim como o primeiro e o segundo setores que movimentam a economia, converge para a evolução da sociedade e é dotado de características particulares, podendo cada um ser diversificado em seus objetivos.

Paes (2006, p. 121) acredita que, até recentemente, a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores, o público e o privado, tra-

dicionalmente bem distintos um do outro, tanto no que se refere às suas características, como à sua personalidade. De um lado ficava o Estado, a Administração Pública e a sociedade; do outro, o Mercado, a iniciativa particular e os indivíduos. As três esferas se divergem e se assemelham em diversos aspectos, no entanto estão interligadas, como mostra a Figura 1.

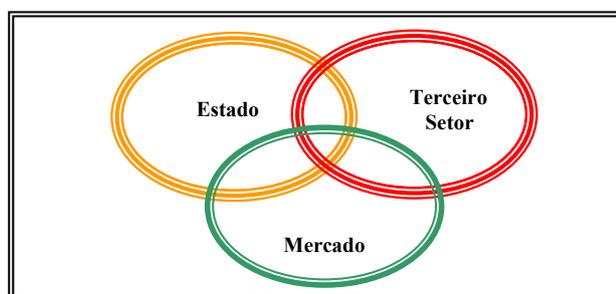


Figura 1 - Os Três Setores.
Fonte: Adaptado de Fonseca (2000)

Observa-se na Figura 1 que existe uma relação íntima, formando uma tríade entre Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, significando uma parceria em suas atividades, que não deixa de manter a autonomia entre os mesmos (Fonseca, 2000, p. 4). Na concepção de Araújo (2005, p. 7), “a economia mundial tem seguido buscando a harmonia entre os três setores aqui explicitados, pela impossibilidade de esses setores atingirem seus objetivos de maneira isolada”. É de suma relevância saber de que forma uma entidade do Terceiro Setor é constituída, pois cada forma de constituição (fundação ou associação) resulta em inúmeros direitos e obrigações distintas.

No Brasil, as organizações sem fins lucrativos, que compõem este novo setor, podem ser constituídas sob dois formatos: fundação privada e associação civil sem fins lucrativos. Uma

associação tem sua origem na vontade de duas ou mais pessoas unidas por um ideal, causa ou objetivos sociais em comum, enquanto uma fundação se origina com base em um patrimônio ou relação de bens destinados a atender os objetivos sociais.

De acordo com o arcabouço jurídico do Brasil, Constituição Federal/1988 e Código Civil/2002, as entidades do Terceiro Setor com finalidades morais, culturais ou assistenciais são constituídas sob a forma de associação ou fundação; no entanto, existem diversas terminologias utilizadas em organizações que podem compor e se misturar com o Terceiro Setor. Entre estas terminologias podem-se destacar as organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, instituições filantrópicas ou sociais.

As organizações não governamentais (ONGs) são entidades sem fins lucrativos ligadas ao Terceiro Setor, divergindo do Estado e das empresas ligadas ao mercado. O termo é oriundo do inglês *non governmental*, utilizado inicialmente pela Organização das Nações Unidas (ONU), no Conselho Econômico e Social (Ecosoc). Utiliza-se também a terminologia *non-profit institutions* (Instituições sem fins lucrativos), pelo *System of National Accounts* (SNA). Uma ONG é idealizada por pessoas que exercem sua cidadania de forma autônoma e direta, voltando-se para interesses coletivos, mas se diferenciando do propósito do mercado.

O Quadro 1, a seguir, evidencia o estado da arte acerca de diversas pesquisas que foram realizadas no sentido de melhor caracterizar as instituições do Terceiro Setor.

Os autores aqui citados, quando conceituam o Terceiro Setor (ou instituições sem finalidade lucrativa), convergem para uma caracte-

Quadro 1 - Caracterização do Terceiro Setor

AUTOR(ES)	CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR
SALOMON e ANHEIER (1992)	As organizações apresentam cinco características básicas: são formais, privadas, independentes, não devem distribuir lucros e devem comportar certo nível de participação voluntária.
SNA (1993)	Instituições sem fins lucrativos são entidades jurídicas ou sociais criadas com a finalidade de produzir bens e serviços cujo estatuto não lhes permite ser uma fonte de rendimentos, lucros ou outros benefícios financeiros para as unidades que estabelecem, controlam ou financiam. Na prática, as suas atividades produtivas são obrigadas a gerar <i>superavit</i> ou <i>deficit</i> , mas quaisquer excedentes não podem ser apropriados por outras unidades institucionais.

FERNANDES (1997)	O Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.
HUDSON (1999)	Diferentes das organizações do setor público, não estão sujeitas ao controle público direto e, ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários; essas organizações têm mais independência para determinar seu próprio futuro. São criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias, e desejam, elas mesmas, tomarem providências nesse sentido.
MEREGE E BARBOSA (2001)	Estas organizações sociais são pessoas jurídicas de direito privado, voltadas para atividades de relevante valor social, que independem de concessão ou permissão do poder público, criadas por iniciativa de particulares segundo modelo previsto em lei, reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado.
CAMARGO et al (2001)	Pode-se considerar o Terceiro Setor como um “meio-termo” do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o setor privado no que tange às questões da melhora social, atuando como um agente de transformação social, que possui “sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imersa de recursos naturais que detêm o Brasil”.
TACHIZAWA (2002)	O termo pode ser considerado mais amplo e neutro por conseguir abarcar as diversidades existentes entre as entidades. Este setor é formado por sociedades civis, com capacidade de empreender iniciativas, assumir responsabilidades, gerar projetos e mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento do país.
TENÓRIO (2002)	Caracterizam-se por serem organizações autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades das organizações de base popular, complementando a ação do Estado, sem finalidade lucrativa; atuam por meio da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade, acrescentando que a sua sobrevivência independe da existência de lucro ou de mecanismos do mercado.
PAES (2006)	Conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria, que apresentam como função e objetivo, principalmente, atuar como voluntárias junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.

Fonte: Elaboração própria, 2010.

rística em comum: **a finalidade**. São unânimes em afirmar que as entidades as quais compõem este setor possuem interesses sociais, prestando serviços que visam ao bem estar coletivo. Outra particularidade que se destaca é a autonomia em relação ao Estado. Para os autores, as entidades que formam este novo setor não são aquelas simplesmente sem fins lucrativos que estão excluídas do conceito de empresas, tampouco as consideradas “não governamentais”, para fazer parte do Terceiro Setor é necessário que as entidades atendam uma série de requisitos simultaneamente, dos quais podem se destacar, principalmente, o seu objetivo e finalidade, pois devem ser o social, cultural e moral, além de não visarem ao lucro.

2.2 A Gestão Organizacional no Terceiro Setor

Os grupos organizacionais se constituíram há muito tempo, desde os imperadores da Antiga China, aos faraós do Antigo Egito. Chia-venato (2002) esclarece que a Igreja e o Exército, desde a Antiguidade, desenvolvem formas e estratégias de Organização, pois com o desenvolvimento da humanidade, um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender às crescentes necessidades sociais e humanas.

Leal (2003, p. 29) aponta que “a partir da década de 1970, um processo complexo de transformações sociais, econômicas, institucionais e tecnológicas foi colocado em marcha,

concretizando evidências de um novo modelo de desenvolvimento do capitalismo em escala mundial”.

Com efeito, nas últimas décadas, as entidades têm passado por diversas alterações causadas, sobretudo, pela velocidade das mudanças tecnológicas, pela ênfase dada à competição entre as empresas, a busca incessante por lucros em uma economia globalizada e pela nova consciência social e ambiental. Essas mudanças têm deixado as instituições mais complexas, promovendo impacto em toda entidade. Novas formas organizacionais têm sido desenvolvidas com o objetivo de torná-las mais ágeis, flexíveis e competitivas. Estas mudanças afetam, principalmente, as formas como as instituições são geridas, pois tendem a se adaptarem ao novo ambiente, buscando a sua continuidade e maior efetividade.

Ao se buscar a origem do termo gestão, nota-se que ele deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Não obstante, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando a atingir determinado objetivo, enquanto gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados. (Oliveira, Perez Júnior, & Silva, 2004)

O conceito clássico, desenvolvido por Fayol (1990), determina que o gestor seja definido pelas suas atribuições dentro da organização, ou seja, é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela entidade, por meio do planejamento, da organização, da liderança ou direção, visando a atingir os objetivos pré-estabelecidos.

Desta forma, o gestor, atento com as suas habilidades e qualificações, deve se inteirar com o sistema de gestão, que é compreendido como o processo de tomada de decisão, que inclui as etapas de planejamento, execução e controle. Este processo deve ser adaptado à realidade da organização e inclui, também, um conjunto de tarefas que procuram garantir a continuidade da instituição, mediante a tomada de decisões racionais e fundamentadas nos dados e informação relevantes. Contribui, também, para o desenvolvimento e contentamento dos interesses de todos os seus colaboradores, proprietá-

rios e para a satisfação de necessidades de um grupo em particular ou da sociedade em geral.

Tenório (2002) estabelece que as funções gerenciais primordiais ao trabalho do administrador são: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Estas funções devem estar envolvidas com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento, como podem ser observadas abaixo na Figura 2.

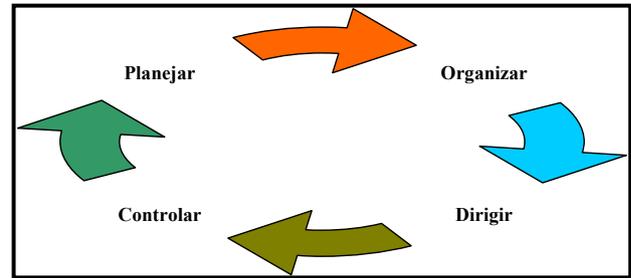


Figura 2: Principais Funções Gerenciais.
Fonte: Adaptado de Tenório (2002, p. 23).

Assim, percebe-se que as funções gerenciais determinam ciclos contínuos dentro de uma organização, que tem início com a função planejamento e término no controle, que por sua vez, fornece subsídio ao planejamento e gera um novo ciclo. Cada função gerencial deve ser desenvolvida dentro do ambiente organizacional, atendendo a certa hierarquia. Em um ponto de vista prático e decisório, a organização pode ser analisada como uma pirâmide, dividida horizontalmente em três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional. A Figura 3 representa tal divisão.

O nível estratégico é conhecido também como institucional. Neste bloco são definidos os objetivos a serem alcançados e as decisões



Figura 3: Níveis Organizacionais
Fonte: Adaptado de Tenório (2002, p. 24).

geralmente tomadas pelos gestores das instituições, que envolvem a organização como um todo. A camada intermediária é conhecida como tática ou gerencial, na qual são tomadas decisões específicas sobre cada parte da entidade, como pessoal, finanças etc. Neste nível, os responsáveis pelas decisões são os diretores, coordenadores, chefes de departamentos de cada área, que se preocupam com as necessidades e objetivos das unidades que representam.

A base operacional ou de execução representa a parte responsável pela prestação de serviços e/ou produção de bens; é a parte em que são realizadas as atividades necessárias ao cumprimento dos objetivos da instituição. Neste nível, as decisões podem ser tomadas para resolver problemas de rotina, pelos próprios colaboradores.

Desta forma, pode-se afirmar que, para gerenciar é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar, tomando decisões nos níveis estratégicos (onde são definidos os objetivos a serem alcançados na organização como um todo), táticos (onde são tomadas decisões específicas sobre cada parte da entidade) e operacionais (onde são realizadas as atividades necessárias ao cumprimento dos objetivos da instituição).

O gestor é o responsável pela administração, pressupondo que é aquele que tem autoridade sobre os recursos e atividades, além da responsabilidade com os resultados desejados e alcançados. Cabe salientar que este gestor deve estar preparado para as oscilações do ambiente e se profissionalizar cada vez mais.

No ponto de vista de Rocha (2002, p. 5), a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, pode ser compreendida “como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”. Já Boterf (2003, p. 215) afirma que “profissionalizar-se é aprender a combinar e a mobilizar um conjunto de recursos (saberes, saber-fazer, redes e capital de experiências)”.

Na concepção de Fisher e Cole (1993), a “profissionalização” do voluntariado está em curso no Terceiro Setor. Isto significa, entre outras coisas, desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para atuar como voluntárias, compartilhar com estas os valores da orga-

nização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhar a sua atuação para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que, muitas vezes, caracteriza o voluntariado. Assim, entende-se por profissionalização a ação de profissionalizar, de promover a qualificação e capacitação, também reconhecido pela combinação singular de competências (individual e coletiva).

Por vezes, ouvem-se argumentos contra a necessidade de formação especializada para gestores do terceiro setor com base na ideia de que, afinal, *management is management* em qualquer tipo de organização. Esta visão é mais comum no meio empresarial: a experiência pessoal de sucesso do *self-made man* e a autoconfiança do executivo podem levá-lo à conclusão fácil de que a gerência de um empreendimento social baseia-se nos mesmos princípios seguidos pela empresa de mercado. Sem desqualificar a especificidade do terceiro setor frente ao Mercado, enfatizam a semelhança entre a gestão nestes dois tipos de organização.

Estudiosos como Letts, Ryan e Grossman (1997), propõem que as fundações adotem novas formas de atuação, próprias do Mercado; Dees (1998), que indica que entidades sem fins lucrativos estão voltando sua atenção para práticas empresariais comerciais; ou Drucker (1989), que sugere que são as empresas que têm muito a aprender com as *nonprofits*, que estariam se tornando “*America’s management leaders*”.

Direcionando a gestão organizacional para o Terceiro Setor, pode-se afirmar que, há cerca de vinte anos atrás, a terminologia gerenciamento não era devidamente aplicada nas organizações sem finalidade lucrativa, visto que possuía uma conotação com negócio e lucros; no entanto, uma parte destas organizações aprendeu que necessita de gerenciamento tanto quanto uma empresa, uma vez que elas continuaram fazendo o bem, mas também compreendem que boas intenções não substituem liderança, responsabilidade, organização, desempenho e resultado (Drucker, 2002).

Os aspectos organizacionais no Terceiro Setor, muitas vezes, ocorrem de maneira espontânea, inclusive, o modo de administrar, que carece de embasamento técnico em administração. Em muitos casos, a gestão é exercida tendo por

base a intuição e o bom senso, pois os objetivos são voltados para as atividades finalísticas da organização. Os gestores se deparam com inúmeras dificuldades, inclusive, na própria formação profissional. Em muitos casos, as condições inerentes ao ato de gerenciar são ausentes e novas habilidades são formadas para atender as demandas institucionais. Faltam mecanismos para avaliar a gestão e apontar estratégias para melhorá-la.

Outra particularidade das entidades sociais é a sua estrutura interna, que pode se alterar de uma organização para outra, além de se diferenciar dos outros setores. Um dos instrumentos que melhor possibilita a identificação gráfica de uma estrutura interna é o organograma. Na sequência, a Figura 4 apresenta um organograma clássico vertical de uma entidade social.

O organograma apresenta o esquema de uma organização social, no qual se assinalam as disposições e inter-relações de suas unidades constitutivas, além de apresentar o limite de suas atribuições. Pode-se afirmar que o desenvolvimento organizacional se dá com base em mudanças estruturais (reorganização administrativa, organograma e mercadológica etc.), assim como fundamentado nas alterações de comportamento e atitudes dos envolvidos.

As entidades pertencentes ao Terceiro Setor vêm desenvolvendo um estilo próprio de gestão, encontrando em suas particularidades vários desafios que dificultam sua permanência e sobrevivência. Franco, Pereira e Sartori (2003) afirmam que não basta apenas o governo, a so-

cidade civil e as empresas se conscientizarem da importância de financiar projetos sociais; as próprias organizações do Terceiro Setor necessitam investir na sua gestão, nos seus gestores e na atividade de captação de recursos, não só para manter a sua sobrevivência, mas também a qualidade de seus serviços.

Uma das características que a SNA (1993) destaca para as *non-profit institutions*, é serem auto-geridas, que significa que as organizações são capazes de controlar suas próprias atividades e não está sob o controle efetivo de qualquer outra entidade. No entanto, para serem consideradas (como) autogeridas, as organizações devem controlar sua administração e operações numa extensão significativa, ter uma regulamentação interna de governança e desfrutar de um grau significativo de autonomia. A ênfase é na capacidade de governança e de estrutura organizacional

É notório que as entidades do Terceiro Setor possuem características próprias e devem ser levadas em consideração, principalmente, para os gestores destas organizações, que em muitos casos são os responsáveis pela continuidade e ascensão das instituições do Terceiro Setor.

Freire (2004, p. 80) aponta o campo da gestão como uma das áreas centrais para o avanço das entidades que compõem o setor social; para ela “apesar dos princípios gerais da Administração serem os mesmos, independente as área de atuação (setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos), suas ações serão pautadas a partir do seu ‘negócio’ – que, no caso do Terceiro Setor, é a transformação social”.

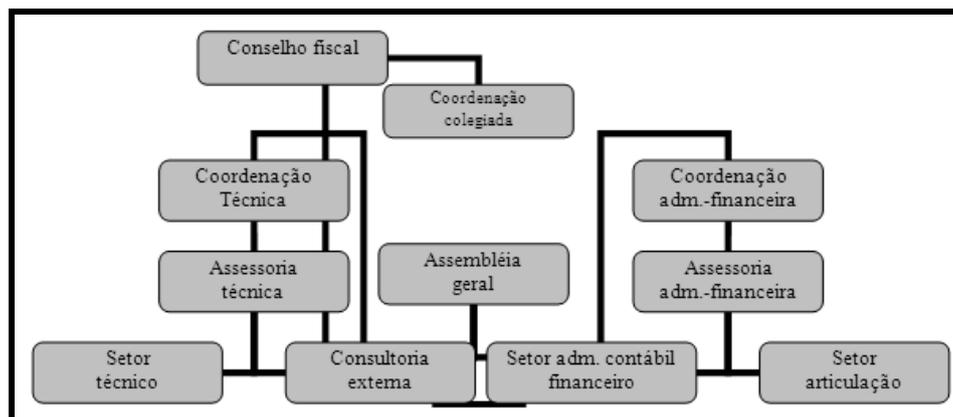


Figura 4: Estrutura Organizacional de Entidade Social
 Fonte: Adaptado do IIEB (2003, p. 136)

Diante do apresentado, pode-se sintetizar que as organizações passaram por grandes transformações, motivadas por fatores internos e externos, adaptando-se aos novos ambientes. Neste contexto, o gestor é o principal responsável pela administração, sendo a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela entidade. O sistema de gestão pode ser entendido como o processo de tomada de decisão, que inclui as etapas de planejamento, execução e controle. Desta forma, uma boa gestão pode contribuir para o desenvolvimento e o contentamento dos interesses do público interno e externo da organização. Para uma entidade ser gerida com maior eficiência, é indispensável a profissionalização da gestão organizacional.

Entendendo assim, como profissionalização da gestão das entidades do Terceiro Setor, a reunião de uma série de características, como a formação adequada para a função exercida, maior habilidade no processo de tomada de decisão, atuação do gestor nas etapas de planejamento, execução e controle, bem como o envolvimento da organização como um todo, atingindo os três níveis hierárquicos (o estratégico, o tático e o operacional), além da premissa básica, que é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos.

3 CONHECENDO A FUNDAÇÃO INSTITUTO FEMININO DA BAHIA (FIFB)

A FIFB é uma instituição católica que foi instituída em 19 de julho de 1950, por meio de escritura pública, para substituir a associação civil, com a mesma denominação, fundada em 05 de outubro de 1923. Está localizada na cidade de Salvador, capital do Estado da Bahia, funcionando em prédio próprio.

A história da FIFB teve início, em 1923, com a constituição da Casa São Vicente, no Terreiro de Jesus, pelo Monsenhor Flaviano Osório Pimentel e Dona Henriqueta Martins Catharino. A Casa São Vicente, além de ser uma agência feminina de empregos, oferecia cursos profissionalizantes para mulheres, cumprindo o desafio assumido pelos seus fundadores de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população feminina da cidade de Salvador.

As obras da Casa São Vicente e a Escola Comercial Feminina cresciam gradativamente, solicitando mudanças, inclusive de endereço. No ano de 1929, foi transformada em uma associação civil e declarada de utilidade pública, passando a ser chamada Instituto Feminino da Bahia. Em 1950, o Instituto Feminino tornou-se Fundação e, em 1967, seu patrimônio passou à guarda da Arquidiocese de São Salvador da Bahia.

As atividades desenvolvidas pela Fundação, relacionadas à parte cultural, eram formadas pela Biblioteca, Museus, Escola Técnica de Comércio Feminino, Escola de Dactilografia, Ginásio Feminino, Cursos de Auxiliar de Comércio, Línguas, Taquigrafia, Mecanografia, Secretariado, Filosofia, Religião e Literatura.

A Fundação também mantinha nas suas dependências uma pensão, denominada de Pensão São José, um restaurante e os cursos de Arte - Culinária e Corte e Costura. Tanto a Pensão São José como o restaurante foram constituídos nos meados da década de 1920, tinham, como propósito, acolher mulheres que não residiam na capital e aqui se estabeleciam para trabalhar e estudar, bem como outras senhoras e senhoritas, desacompanhadas, de passagem na cidade onde pudessem se hospedar. Estudos apontam que este tipo de assistencialismo possa ter ocorrido em virtude da ausência de um local "sadio" e familiar para receber estas mulheres (Passos, 1993).

A administração da FIFB é bem definida no Estatuto Social, o qual determina as atribuições de cada componente da gestão. Os mandatos têm a duração de três anos, permitida a recondução. A administração, representação e direção da entidade é de competência dos seguintes órgãos: Presidência, Conselho Curador e Conselho Fiscal. O Estatuto da Fundação baseia-se na legislação específica que regulamenta as instituições do Terceiro Setor.

A história da presente Fundação é marcada por um passado de ações efetivas na formação e capacitação profissional da mulher. Percebe-se que a mesma modificou em muito a sua forma de atuação e as ações para retomar este foco são quase inexistentes. Algumas das atividades antes desenvolvidas, hoje, não mais acontecem.

Nos termos do Estatuto Social, com as devidas alterações, a Fundação tem por finalidade precípua, de caráter filantrópico, o desenvolvimento da ação social em qualquer das suas modalidades, quer seja: i) promovendo assistência social; ii) promovendo a cultura, a defesa e a conservação do patrimônio histórico e artístico; iii) prestando às jovens assistência moral, cultural e social.

Neste contexto, a FIFB pode ser considerada uma entidade do Terceiro Setor, pois, de acordo com o arcabouço jurídico brasileiro, Constituição Federal/1988 e Código Civil, as organizações que não possuem finalidade lucrativa e desenvolvem atividades com fins culturais ou de assistência, entre outras características, podem ser consideradas (como) entidades de interesses sociais.

Aliados aos objetivos da Fundação, apresentam-se a missão, a visão e as metas. Vale ressaltar que, até 2002, o Instituto não possuía em forma de “texto” estes elementos. De acordo com as mudanças sofridas e, levando em consideração os seus valores e objetivos, missão, visão e metas foram escritas conforme o Quadro 2.

Para desenvolver as atividades, a FIFB encontra-se situada em um casarão com aproximadamente 5.000 m² (metros quadrados) de área construída, possuindo, nesta área, 5 (cin-

co) pavimentos, cada um com cerca de 1.000 m² (metros quadrados) abrigando museu, biblioteca, capela e setores administrativos.

O subsolo da Fundação abriga o acervo de arte popular; no térreo, localizam-se a biblioteca, o salão de baile, as salas de exposição, o núcleo de eventos e setores administrativos. No primeiro pavimento, localizam-se a Capela, o auditório, as salas de exposição, a administração do museu e a coordenação dos seus núcleos de atividades. O segundo pavimento abriga o Pavilhão Almerinda Catharino, onde está localizado o Museu do Traje e do Têxtil. O terceiro pavimento está destinado à ampliação do Museu do Traje e do Têxtil.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de viabilizar uma maior familiaridade com tema e problema estabelecidos, a pesquisa teve caráter exploratório, que utilizou principalmente, o levantamento bibliográfico, documental e o estudo de caso. Para Silva (2006, p. 63), “o estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não, questionário, observações dos fatos, análise documental”.

Yin (2001, p. 27) acredita que a utilização do estudo de caso é apropriada ao exame de

Quadro 2: Missão x Visão x Metas da Fundação Instituto Feminino da Bahia

MISSÃO	Promover a valorização da mulher e desenvolver ações nas áreas de Educação, Promoção Social e Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural na cidade de Salvador.
VISÃO	Dentro dos próximos 5 anos, a Fundação Instituto Feminino da Bahia pretende tornar-se mais visível para a sociedade e aumentar a sua participação na comunidade, estabelecendo-se como referência nas suas Áreas de Atuação - Educação, Promoção Social e Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural -, através dos seus Núcleos de Atividades - Auxílio Fraternal, Museu Henriqueta Catharino, Biblioteca Marieta Alves, Pesquisa e Documentação, Núcleo de Capacitação, Núcleo de Fé e Cultura, Núcleo de Captação de Recursos, Núcleo de Restauro.e Núcleo de Patrimônio
METAS	Para responder à sua missão, a Fundação Instituto Feminino da Bahia, além de fortalecer e ampliar as ações já desenvolvidas, pretende conquistar parceiros, captar recursos e investir em projetos nas áreas de Educação, Promoção social e Preservação do Patrimônio, através dos seus Núcleos de Atividades (Auxílio Fraternal, Museu Henriqueta Catharino, Biblioteca Marieta Alves, Pesquisa e Documentação, Núcleo de Capacitação, Núcleo de Fé e Cultura, Núcleo de Captação de Recursos, Núcleo de Restauro.e Núcleo de Patrimônio)

Fonte: Elaboração própria, 2010.

acontecimentos contemporâneos, em que não se podem manipular comportamentos importantes, contando com “técnicas utilizadas na pesquisa histórica, acrescentando-lhe duas fontes de evidência: a observação direta e a série sistemática de entrevistas”.

O estudo de caso, técnica de pesquisa qualitativa, foi orientado por um esquema semiestruturado. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (Yin, 2001; Lakatos e Marconi, 2003).

Além disso, a abordagem do presente estudo foi de natureza qualitativa, pois tem como objetivo, gerar conhecimentos visando, uma aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, uma vez que investigou a opinião, percepção e valoração, de caráter subjetivo e exploratório, cujo processo de conhecimento foi concebido ao longo do estudo, não utilizando métodos e técnicas estatísticas.

A coleta de dados documental ocorreu em: i) documentos administrativos, propostas e relatórios; ii) recortes de jornais e artigos publicados na mídia, registros organizacionais (tabelas, gráficos e orçamentos); iii) no Relatório Anual de Atividades, no Estatuto Social; e iv) nos relatórios Contábeis, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração das Mutações do Patrimônio Social (DMPS) e Demonstração da Origem e Aplicação de Recursos (DOAR).

A fase exploratória foi norteadada por um levantamento inicial de parâmetros e pontos relevantes, que possibilitaram discutir e compreender a necessidade de profissionalização da gestão organizacional no Terceiro Setor. Foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas na sede do Instituto. Os sujeitos do estudo foram os funcionários da Fundação, com registro em Carteira Profissional de Trabalho (CTPS), formando um total de 20 (vinte) colaboradores e mais a diretora executiva.

A seguir, podem ser analisadas algumas informações sobre o tempo de serviço e a função dos funcionários. Seus nomes foram omitidos com o objetivo de resguardá-los e criar um cenário favorável para obter uma maior confiabilidade dos dados coletados.

As entrevistas foram realizadas com todos os funcionários indicados no Quadro 3, para se ter uma maior precisão dos dados colhidos. O Instituto conta com a colaboração de mais quatro pessoas que trabalham dentro da organização, uma cedida pelo Governo do Estado da Bahia e as outras três são contratadas como pessoas jurídicas, o Contador, uma Administradora e uma Diretora Executiva.

Quadro 3 - Relação de Funcionário da FIFB

FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE SERVIÇO (EM ANOS)	FUNÇÃO
Colaborador 01	02	Museóloga
Colaborador 02	14	Servente
Colaborador 03	11	Atendente
Colaborador 04	07	Vigia
Colaborador 05	26	Servente
Colaborador 06	04	Porteiro
Colaborador 07	03	Marceneiro
Colaborador 08	00	Bibliotecária
Colaborador 09	06	Porteiro
Colaborador 10	11	Servente
Colaborador 11	00*	Museóloga
Colaborador 12	00*	Servente
Colaborador 13	21	Cozinheira
Colaborador 14	18	Telefonista
Colaborador 15	02	Auxiliar de Limpeza
Colaborador 16	12	Servente
Colaborador 17	10	Servente
Colaborador 18	10	Servente
Colaborador 19	02	Pedreiro
Colaborador 20	06	Servente

* Possui menos de 1 (um) ano na Instituição.

Fonte: Elaboração própria.com base nos dados fornecidos pelo FIFB, 2010.

4.1 Roteiro de Entrevista

O roteiro das entrevistas teve como propósito nortear a pesquisa, subdividida em três etapas básicas com focos específicos, como segue na Figura 4.

Em cada etapa procurou-se questionar sobre a profissionalização da gestão organizacional, ressaltando que, os entrevistados foram questionados sobre os aspectos diretamente ligados às etapas apresentadas nos quadros paralelos de cada item. A última etapa, fontes de financiamento e prestação de contas, apenas a diretora executiva e duas funcioná-

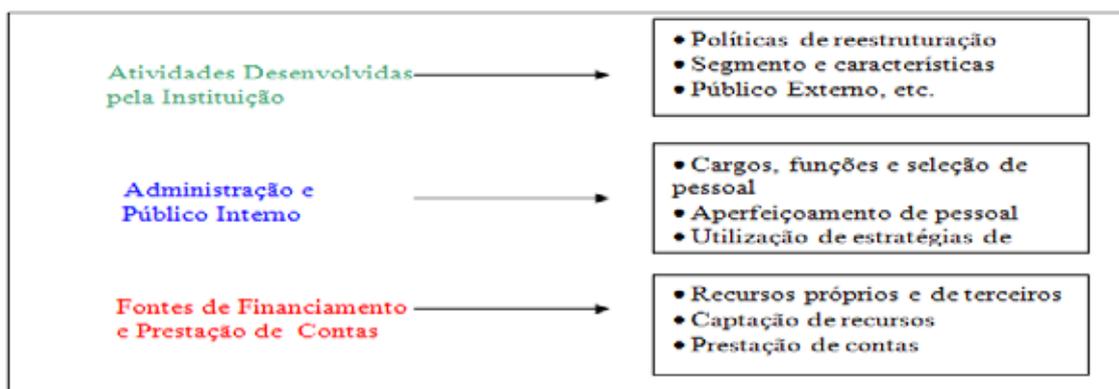


Figura 4 - Roteiro Básico de Entrevista.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

rias puderam responder com maior precisão, pois, os demais não possuíam tal informação de forma consolidada.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

No decorrer da análise dos dados, são apresentados fragmentos das entrevistas com o objetivo de identificar a existência e a necessidade de profissionalização da gestão organizacional. Os fragmentos transcritos, a seguir, são apresentados sem a identificação dos entrevistados conforme estabelecido nas entrevistas, buscando deixar os entrevistados à vontade, no intuito de obter uma maior veracidade dos dados coletados. Além disso, foi verificado o tempo médio de permanência de cada colaborador na instituição.

Para isto, foi pesquisado para cada funcionário a data de admissão na Carteira Profissional e a função para o qual foi contratado. Vale ressaltar que a entrevista foi realizada com todos os funcionários da instituição para obter uma maior precisão dos dados colhidos.

5.1 Atividades Desenvolvidas

O Instituto Feminino passou por grandes transformações, destacando, entre as modificações, o seu campo de atuação. Uma das atividades que perdurou por décadas foi o pensionato. Segundo relatos, a Pensão São José deixou de funcionar no ano de 1999 e, neste momento final, residiam nas instalações do Instituto apenas três pensionistas e uma equipe relativamente grande para atendê-las. Este foi um marco na

história da organização, visto que a maior parte do pessoal que ali trabalhava tinha atividades voltadas para a Pensão São José.

[...] o pensionato era uma questão muito mais de ajuda, ele não foi um foco principal, o foco principal foi educação, formação, qualificação, dada através da escola, dada através dos cursos que eram ministrados aqui, cursos livres de dactilografia, curso de língua, curso de filosofia, de artes, literatura, poesias. Era uma diversidade muito grande de cursos, então na realidade a educação sempre foi o centro e a base, a educação incluindo aí a questão da preservação do patrimônio, que era dado indiretamente pela presença do Museu dentro da própria escola. Então o pensionato era um elemento à parte não principal. (COLABORADOR, com vínculo de mais de cinco anos na instituição).

Percebe-se que a suspensão das atividades da pensão apontou uma visão que requer conhecimento do “negócio”, certo grau de conhecimento por parte do gestor em relação ao ambiente interno e externo da instituição, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

Em virtude da interrupção das atividades do pensionato e do surgimento de outras atividades, houve a diferenciação do público externo da FIFB. Atualmente, o maior número de frequentadores do Instituto é voltado para a visitação do museu e participação nos cerimoniais. O aumento do número de frequentadores ficou evidenciado pela diretoria e pelos funcionários, conforme relatos distintos:

[...] está vindo muita gente, antes não tinha esta quantidade de gente [...] o museu era mais fechado”; “[...] aumentou, aumentou muito, nas exposições dá muita gente, e aumentou mais, antigamente não vinha muita gente para o museu (COLABORADOR, com vínculo de mais de cinco anos na instituição).

Neste momento, da busca de um melhor serviço prestado, evidencia-se a necessidade de profissionalização, visto que o gestor e a equipe de trabalho devem possuir habilidades para identificar melhor o seu público alvo e obter maior eficiência no desenvolvimento das suas atividades.

Na área de educação e cultura, o destaque vai para a atuação do Museu do Traje e do Têxtil, aberto em novembro de 2002. Houve a utilização de parcerias e novas formas de captação de recursos para o desenvolvimento dessas atividades, que podem ser caracterizadas como ações de uma estratégia da gestão organizacional.

Sobre os trabalhos midiáticos realizados para divulgação das atividades do museu, notou-se que estes praticamente inexistem; a mídia que acontece é quase que, totalmente, espontânea. No entanto, com a comemoração dos oitenta anos do Instituto, foi lançado um catálogo sobre as peças do museu, como consta no Relatório Anual de Atividades da Instituição:

O segundo semestre de 2003 foi marcado por um incremento na divulgação da Fundação Instituto Feminino, em razão das comemorações pelos 80 anos da Instituição e do lançamento do catálogo do Museu do Traje e do Têxtil. Foi feito um trabalho de assessoria de imprensa, realizado pela jornalista Janete Freitas, que garantiu uma inserção significativa na mídia, sobretudo jornais e TV. (Dados do Relatório Anual de Atividades da Instituição - FIFB, 2003).

Percebem-se, nesta ação, indícios da utilização de componentes do *marketing*, pois os resultados proporcionam uma melhor comunicação e promoção, que pode impactar em uma resposta melhor às necessidades.

Outra atividade desenvolvida pela Fundação é o serviço de cerimonial, segundo alguns relatos de um membro do público interno, com mais dez anos no Instituto; a parte de cerimo-

nial sempre existiu, embora não fosse de uma forma tão organizada. Entre os serviços oferecidos pela Fundação, relacionado ao cerimonial, os voltados (direcionados) a casamentos são mais significativos. Vale ressaltar que este serviço é remunerado, sendo considerada uma salutar fonte de captação de recursos.

De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se que a finalidade da Instituição, de acordo com o estabelecido no Estatuto Social, e no que tange ao desenvolvimento da ação de promoção da cultura, da defesa e da conservação do patrimônio histórico e artístico, tem sido quase que totalmente atendida.

Verificou-se também que, na condução das atividades desenvolvidas pela instituição, existem traços de uma gestão mais profissionalizada em alguns momentos, e, em outras ações, a necessidade de certo aprimoramento no que se refere ao aspecto organizacional.

5.2 Administração e Público Interno

A interrupção das atividades da Pensão São José provocou uma série de modificações, principalmente no que tange ao público interno. Estas alterações resultaram em uma reestruturação interna, visto que os funcionários ali alocados desempenhavam funções voltadas para atender a um pensionato.

[...] a maioria dos funcionários que vieram parar aqui foi para trabalhar no pensionato, como tinha lá no terceiro andar, as meninas moravam lá. A maioria dos funcionários eram copeiras, arrumadeiras, serviços gerais. Depois desta mudança toda, quando acabou, o pensionato foi extinto e para não demitir os funcionários eles foram remanejados. (COLABORADOR com mais dez anos na Fundação).

A maior parte dos funcionários foi mantida, mesmo não possuindo as novas habilidades demandadas, gerando gastos adicionais com cursos e treinamentos, para habilitá-los a nova função. O Instituto Feminino desenvolveu um curso, preparando os funcionários para trabalharem no Museu. Foi enfatizado, neste processo, o cuidado com o acervo, manutenção, atenção às peças, atendimento ao público, serviços de informações, entre outros.

Este processo pode ser evidenciado por meio de um relato de um **funcionário com mais de cinco anos na instituição**, após esta mudança: *“antes a gente não tinha muita oportunidade, era aquele trabalho e era aquele trabalho mesmo, no caso servente era limpar e limpar mesmo, e hoje não, hoje a gente tem chance aprender de tudo um pouquinho, para mim está bom, melhorou bastante”*.

Este fato retrata uma característica comum nas entidades do Terceiro Setor, pois apresenta uma grande preocupação com o público interno, visto que um dos objetivos do Instituto é promover a assistência social, inclusive dos seus colaboradores. Esta medida promoveu uma satisfação pessoal aliada a uma maior qualificação dos serviços prestados.

Um fator que deve ser destacado é que a **diretora executiva e gestora da FIFB**, além de formação específica na área de Museologia, possui experiência administrativa. Em seu relato, a diretora afirma: *“eu exerci em algum momento da minha vida a função administrativa, não meramente técnica profissional e de uma professora”*.

A pesquisa realizada por Franco, Pereira e Sartori (2003) indica que a falta de profissionais especializados na área de gestão pode comprometer as organizações do Terceiro Setor, no bom andamento da instituição ou, até mesmo, na sua sobrevivência. Os autores ainda evidenciam a necessidade de profissionalização na gestão organizacional das entidades sociais, por meio de formação, mesmo complementar, para os seus gestores.

Outro fato que merece destaque é a constatação de três funcionários com mais de três anos de serviços prestados para a Instituição, sem o devido registro na carteira profissional de trabalho. Segundo relato da atual administração, foi realizada uma auditoria para verificação de tais casos, bem como a negociação para indenização destes servidores. Com esta auditoria, foi também verificado que alguns colaboradores já poderiam se aposentar, sendo providenciado o encaminhamento destes processos. A realização de auditorias apresenta um início de ação mais profissional, voltada para o processo de controle.

Muitas organizações do Terceiro Setor são caracterizadas pela informalidade; vale ressaltar que estas entidades estão sujeitas aos mesmos riscos de uma empresa privada ou pública.

Os gestores da Fundação têm se preocupado como o ingresso de novos colaboradores considerados estratégicos, tentando admitir pessoas que se encaixam no perfil da organização e possuam competências técnicas. Este cuidado na seleção aponta a utilização de mecanismos coerentes de seleção de pessoal (quando estes são remunerados).

Uma entrevistada, que passou a fazer parte do quadro funcional da instituição, citou como foi a sua contratação:

A minha admissão foi através de um processo seletivo, a minha professora de Arte Decorativa encaminhou alguns currículos para a direção, que a direção pediu para ela, selecionou os que ela considerava melhores e a instituição abriu um processo de seleção só para estas pessoas que já tiveram estes currículos encaminhados pela professora. Foi uma seleção aberta e umas 15 pessoas participaram, mais ou menos. (COLABORADORA admitida há um ano).

Tachizawa (2002, p. 168) estabelece que para uma entidade sem fins lucrativos conseguir uma maior produtividade e melhor resultado econômico, é necessário que “dedique especial atenção à formulação de políticas e diretrizes voltadas para o recrutamento, seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento e realização profissional das pessoas de seu quadro de colaboradores”.

As medidas adotadas pela FIFB estão relacionadas com certo nível de profissionalização da gestão, visando à reestruturação da organização, procurando novas estratégias de análises quantitativas e admissão de funcionários qualificados.

Verificou-se ainda que existe certa dificuldade na gestão organizacional, no que tange à estrutura hierárquica da instituição, caracterizada por uma centralização de decisão, conforme apontado por relato de alguns funcionários e descentralização de atividades, pontuado pela liberdade de desenvolvimento das funções de cada funcionário.

De acordo com Tenório (2002), a centralização possui alguns pressupostos como a manutenção da unidade organizacional, evitando que órgãos ou departamentos assumam características particulares, que não permitam mais

ao público vinculá-los à organização. Em relação à descentralização, o autor estabelece como pressuposto que, todos os indivíduos podem decidir, desde que orientados e capacitados para tal.

Uma característica comum ao Terceiro Setor e identificada no Instituto Feminino é a satisfação dos funcionários. Os entrevistados demonstraram um respeito e admiração muito grande em relação ao Instituto, conforme os relatos de **colaboradores com mais de cinco anos e outro recém admitido**: “... eu sou encantada com este lugar...”; “... aqui na Bahia não existe lugar melhor para trabalhar”.

Merege e Barbosa (2001) apontam que a utilização democrática no trabalho é um grande aliado nas entidades sociais, e que isto resulta em grande satisfação entre seus colaboradores.

Os estudos direcionados ao público interno da FIFB evidenciaram características de certa profissionalização na gestão organizacional, em alguns aspectos, e necessidade de reestruturação, em outros. No entanto, a administração deve tentar gerenciar com o objetivo de otimizar os recursos, respeitando os valores organizacionais.

5.3 Fontes de Financiamento e Prestação de Contas

As fontes de financiamento das entidades do Terceiro Setor são variadas. Este é um quesito de grande atenção e preocupação por parte dos gestores. Poucas são as organizações sem fins lucrativos autossustentáveis.

O Instituto Feminino, de acordo com o pesquisado, não tem como fonte de financiamento agências e/ou órgãos internacionais. No entanto, no seu modelo gestão, utiliza as outras fontes de captação de recursos: pública local (governos nacionais, estaduais ou municipais); privada (instituições, empresas e pessoas físicas); e prestação serviços (refere-se à cobrança de tarifas pelos serviços prestados, relacionada à natureza e origem da organização).

Em relação à fonte pública local, uma contribuição é manutenção de um profissional técnico cedido temporariamente pelo Governo do Estado da Bahia ao Instituto, neste caso, um Museólogo. Outra ajuda da esfera pública é caracterizada pelos projetos que são aprovados

por órgãos públicos (de economia mista ou não), bem como pelas empresas privadas. Segundo o relato da Diretora Executiva:

Com o que tem é impossível executar projetos [...] no momento em que você vai executar um projeto é inevitável um financiamento, você tem que buscar recursos fora, porque os projetos são caros, dentro das nossas possibilidades, não é possível executar um projeto sem apoio financeiro de outras instituições e para isso nos participamos desses processos seletivos, através de editais do BNDS, Petrobrás, Ministério da Cultura, VI-TAE, Caixa etc. (Diretora Executiva)

Para ratificar tal relato, analisou-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da FIFB. Este demonstrativo indicou que os convênios e programas sociais representam aproximadamente 43% da receita total (operacional e não operacional) do Instituto.

Franco, Pereira e Sartori (2003, p. 5) afirmam que, no Brasil, as ações de captação de recursos “são normalmente reduzidas à elaboração de projetos de financiamento e à promoção de campanhas, com o objetivo de recolher contribuições financeiras junto aos civis, ao Estado, às organizações internacionais e empresas privadas.” Neste sentido, vale ressaltar a importância da diversificação da captação de recursos para manutenção da instituição.

As receitas das atividades do Instituto abrangem as receitas com aluguel, casamentos e batizados, visitação, realização de cursos e seminários. Uma estratégia utilizada na Fundação é a prestação de serviços com a cobrança de tarifas, como por exemplo, a taxa cobrada para a visitação do Museu, ainda que seja quase inexpressiva, representando cerca de 0,40% da receita total da instituição.

A exploração das atividades voltadas para o cerimonial é outro exemplo de fonte de recursos. Vale ressaltar que os serviços prestados pela organização, pelos quais se cobra, devem estar relacionados com a natureza e origem da organização. A pesquisa evidenciou tal relação, como indicado a seguir:

[...] pelo que eu já li nos livros, nos cadernos desde 39, data da inauguração, mais forte quando outro presidente abriu para ser uma fonte de

recursos, que foi de 91 para cá. Desde a época de Dona Henriqueta existia esta parte de 'cerimonial', eram realizados jantares, desfiles, sempre o Instituto Feminino esteve presente nas reuniões sociais. (COLABORADOR admitido há mais de dez anos)

Esta medida evidencia uma tentativa de aumentar a arrecadação, não obstante os valores institucionais. Na análise dos demonstrativos Contábeis ficou registrado que a realização de casamentos e batizados, enquadrados como atividades de cerimonial, foi responsável por cerca de 20% da arrecadação de recursos realizada pela entidade.

Drucker (2002), fazendo uma análise dos deveres do gerente de empresas, estabeleceu que a sua responsabilidade permanente é voltada para a luta por obtenção dos melhores resultados econômicos possíveis, baseados em recursos disponíveis e empregados.

Nas entidades de interesse social, o papel do gestor não é se preocupar com os resultados econômicos, pois, o objetivo destas entidades não é a lucratividade e sim o bem-estar social. No entanto, deve existir a preocupação com a sustentabilidade da organização e o administrador deve procurar elaborar estratégia para superar estas dificuldades.

Passos (1993), em um estudo voltado para o Instituto Feminino, indicou que a instituição já enfrentava dificuldades de ordem econômica, pois a FIFB não contava com verbas regulares dos poderes públicos, nem a sua receita era suficiente para cobrir as despesas. A situação financeira da instituição tem melhorado em função do aumento de convênios e programas sociais desenvolvidos. Além disso, a instituição possui como fonte de recursos receita de alguns imóveis alugados.

Outro fator que auxilia na busca de fontes de financiamento é a transparência da origem e aplicação dos seus recursos. Esta transparência é importante para manter a credibilidade dos financiadores e mostrar-lhes que os recursos investidos estão sendo bem utilizados. A FIFB publica, em jornal de grande circulação, o seu Balanço Patrimonial e apresenta aos interessados os seus demonstrativos. Esta prestação de contas ainda é muito incipiente, bem como a divulgação das atividades desenvolvidas.

Verificou-se que a utilização de técnicas de *marketing* ainda não é uma alternativa explorada pela FIFB; no entanto, foi identificada esta preocupação em relação à maior transparência e divulgação das atividades desenvolvidas. Fazem parte dos planos da atual gestão a divulgação dos demonstrativos Contábeis pela *Internet* e a conclusão do seu *site*, o qual contribuirá também para a comunicação e divulgação do Instituto.

Diante dos resultados obtidos, nota-se que alguns critérios relacionados à profissionalização da gestão na Fundação Instituto Feminino da Bahia estão sendo aplicados. No entanto, percebe-se, que a gestão ainda necessita de aprimoramentos para melhor administrar os seus recursos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse para a realização desta pesquisa surgiu da constatação da dificuldade que algumas instituições de interesses sociais possuem no âmbito da gestão organizacional. Em um aspecto geral, esta pesquisa investigou a existência e a necessidade da profissionalização da gestão organizacional nas entidades do Terceiro Setor, especificamente por meio de um estudo de caso realizado na Fundação Instituto Feminino da Bahia (FIFB), situada no Município de Salvador, Estado da Bahia, que tem como objetivos a promoção da cultura, a defesa e a conservação do patrimônio histórico e artístico.

Os problemas enfrentados pelas entidades que compõem o Terceiro Setor são muitos, destacando as dificuldades de materiais, infraestruturais, de consolidação de parceria, de pessoal, de captação de recursos e, principalmente, de pouca profissionalização da gestão. Com a análise dos resultados, ficou evidenciada a existência de certo grau de profissionalização da gestão organizacional na FIFB, principalmente no que se refere à captação de recursos, pois existe uma busca constante por novas parcerias e outras alternativas de arrecadação. Notou-se também, que existe uma preocupação em relação à transparência da prestação de contas, uma vez que as demonstrações contábeis são publicadas em jornal de grande circulação e é intenção da gestora da Fundação disponibilizá-las no *site* ins-

titucional. Destaca-se também a preocupação em estabelecer critérios de seleção de pessoal, assim como oferecer cursos de capacitação para os funcionários.

Outros aspectos se mostraram incipientes, como a necessidade de implementação de sistema de controle interno mais eficaz, visando a proteger os ativos, zelando pelo patrimônio, a divulgar as ações desenvolvidas no Instituto, usando o *marketing* e a buscar por descentralização de decisão, favorecendo maior flexibilidade para o Instituto.

Com efeito, verificou-se que, a profissionalização da gestão organizacional na FIFB trouxe benefícios, pois, pode proporcionar mais seriedade e eficiência para a administração das operações, principalmente no que tange aos mecanismos de: arrecadação; planejamento; controle; reestruturação da organização, entre outros. O estudo de caso apontou que as ações voltadas para a captação de recursos (com parcerias, desenvolvimento de projetos, exploração de serviços voltados para cerimonial) se apresentaram de forma satisfatória, sem precisar abrir mão de sua missão e de seus valores.

Outro fator percebido, por meio das entrevistas realizadas com os colaboradores, foi o alto grau de comprometimento e satisfação por parte dos funcionários com a organização e com os seus objetivos. Vale ressaltar que esta é uma característica peculiar às instituições sem fins lucrativos, visto que muitos se identificam com a missão da entidade.

Assim, as organizações do Terceiro Setor em geral, passam por uma série de conflitos, pois utilizam a lógica do mercado no funcionamento das suas atividades; no entanto, são norteadas por valores voltados para a solidariedade, cidadania e interesse público, convivendo em um ambiente em que predominam conceitos da esfera pública e privada. Estas organizações devem desenvolver seu próprio estilo de gestão, objetivando o atendimento das suas necessidades e propostas sociais, podendo utilizar a adoção de práticas da administração pública e privada, com a devida adequação, alinhando as ações praticadas no setor social.

Para melhorar as práticas de gestão, é necessário aprender a lidar com a realidade social, respeitando os valores e a cultura organizacio-

nal. É imprescindível para a manutenção e desenvolvimento neste “novo setor” a existência de uma profissionalização na gestão organizacional, que contribuirá como instrumento de apoio, no crescimento e fortalecimento da mesma. Este estudo amplia a possibilidade de maior discussão dos aspectos relacionados com a gestão organizacional, que hoje representa uma demanda significativa na busca da promoção social no Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

- Araújo, O. C.. (2005). *Contabilidade para organizações terceiro setor*. São Paulo: Atlas.
- Boterf, GLe. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. São Paulo: Bookman.
- Camargo, M.F. . et al. (2001). *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura.
- Chiavenato, I.. (2002). *Teoria geral da administração* (Vol. 2.). Rio de Janeiro: Campus.
- Dees, J. G.. (1998, jan./fev.). *Enterprising Nonprofits*. *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard.
- Drucker, P. (1989, jul./ago.) *What Business Can Learn from Nonprofits*. In: *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard.
- Drucker, P. (2002). *Administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.
- Fayol, H.. (1990). *Administração Industrial e Geral* (10. ed.). São Paulo: Atlas.
- Fernandes, R.C. (1997). *O que é o terceiro setor*. In: Ioschpe, Evelyn Berg et. al. *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Fisher, J. C. & Cole, K. M. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fonseca, L. V.. (2000). *O estado, o terceiro setor e o mercado. Uma tríade complexa*. *Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade*, Goiás, GO, Brasil, 16.
- Franco, J., P., Marcelo F. & Sartori, R.. (2003). *Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um es-*

- tudo na cidade de Maringá-PR. Artigo publicado no ENAMPAD, 2003.
- Freire, P. A. O.. (Coord.). (2004), *Quebra – cabeça da gestão: comportamento, tecnologias e o desafio de apreender a desaprender*. Salvador: Editora da Faculdade Integrada da Bahia – FIB,
- Hudson, M.. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books.
- IIEB, Instituto Internacional de Educação do Brasil. (2003). *Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações nãogovernamentais*. São Paulo: Peirópolis.
- FIFB, Fundação Instituto Feminino da Bahia. (2003). *Educação, Cultura e Arte a serviço do bem – 80 Anos. Relatório de Atividades*.
- Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Leal, R. S.. (2003). *O estético nas organizações: uma contribuição da filosofia para a análise organizacional*. Tese (Doutorado em Administração), Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Pinho, L. A.. (2006). *A profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor*. 140f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Fundação Visconde de Cairu. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV), Salvador, BA, Brasil.
- Letts, C. W., Ryan, W.& Grossman, A.. (1997, mar./abr.). *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*. *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard.
- Merege, L.C. , & Barbosa, M. N. L. (Org.). (2001). *Terceiro setor: reflexão sobre o marco legal*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas,
- Oliveira, L. M., Perez Júnior, J. H., & Silva, C. A. S.. (2004). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Paes, J. E. S.. (2006). *Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários* (6a. ed.) Brasília: Brasília Jurídica.
- Passos, E. S. (1993). *Mulheres moralmente fortes*. Salvador: Gráfica Santa Helena.
- Rocha, C.H.M. (2002). *Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil*. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Salomon, L., & Anheier, H. K. (1992). *In Search of Non-Profit sector: The Quest for Definition's*. *Voluntas*, 3 (2) 2. Manchester: Manchester University Press.
- Silva, A. C. R.. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas.
- SNA, System of National Accounts. (1993). 4.54 e 4.56. Recuperado em 25 de setembro de 2010, de<<http://unstats.un.org/unsd/sna1993/to-cLev8.asp?L1=4&L2=2>>.
- Tachizawa, T.. (2002). *Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas.
- Tenório, F. G. (Org.). (2002). *Gestão de ONGs principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookmam.