

A PREPARAÇÃO DE GESTORES PARA ONGs: UM CAMPO A SER EXPLORADO

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victor.paradela@hotmail.com
UFJF

Kamila Barbosa de Assis
kamilabassis@gmail.com
UFJF

Joana Aparecida de Oliveira
juh_oliv@hotmail.com
UFJF

Rafaela Knaip Alves da Fonseca
rafaelaknaip@gmail.com
UFJF

Resumo: O presente artigo aborda os desafios envolvidos na preparação de gestores para atuação nas organizações não governamentais (ONGs). A pesquisa foi realizada no curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e partiu do pressuposto que a formação oferecida não tem se direcionado para esse tipo de organização, restringindo-se, basicamente, às empresas privadas. Em uma primeira etapa, foram entrevistados os alunos, levantando-se a representação social de ONGs por eles mantida, as percepções sobre perspectivas de trabalho no terceiro setor e o quanto se percebiam aptos a nele atuar. Em seguida, foram ouvidos os professores, buscando-se levantar se a abordagem por eles adotadas nas disciplinas que ministram abrange as especificidades desse tipo de organização e como têm sido trabalhada a possibilidade de que os alunos nelas venham a atuar profissionalmente. Constatou-se, então, que, por parte dos alunos, há um grande desconhecimento sobre as possibilidades de atuação nas ONGs, a qual é percebida somente pela via do voluntariado e não do trabalho profissional do Administrador. Já em relação aos docentes, verificou-se que pouca ou nenhuma atenção têm dado à formação para essas organizações e que tampouco têm estimulado os alunos a nelas pensar como campo de atuação.

Palavras Chave: Terceiro setor - ONGS - Ensino da Administra - -

1. INTRODUÇÃO

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) têm crescido em importância na sociedade brasileira, expandindo suas áreas de atuação e envolvendo um crescente número de pessoas nas atividades que desempenham. Essas instituições conquistaram um notório espaço devido, entre outros fatores, à crescente preocupação com temas ligados a questões sociais, que tem envolvido um grande número de projetos desempenhados e de recursos utilizados. Deixaram, então, de ser apenas uma forma de assistencialismo e tornaram-se entidades capazes de influenciar o desenvolvimento social do país.

Em consequência da expansão e da diversificação das atividades que desenvolvem, essas organizações passaram a enfrentar um novo patamar de desafios gerenciais. Por vezes mobilizando muitas pessoas, entre financiadores, gestores, funcionários e voluntários, e movimentando volumosos recursos financeiros, tornam-se mais complexas do que muitas empresas privadas. Observa-se, no entanto, que essa crescente complexidade não tem sido acompanhada, nos níveis desejáveis, do desenvolvimento de teorias adaptadas às suas peculiaridades nem tampouco da formação de pessoal qualificado para enfrentar as especificidades gerenciais envolvidas. Os administradores, profissionais mais diretamente voltados para a ciência da gestão, pouco têm se preparado para assumir os desafios inerentes às ONGs, não apenas pela quase inexistência de disciplinas que os preparem para geri-las, mas também pela falta de visão de que se trata de uma interessante opção em termos de mercado de trabalho. Esse tipo de organização representa uma oportunidade para quem deseja aliar sua carreira com o alcance de ideais de justiça, comprometidas com a busca do bem comum. O quadro atual tem dificultado, todavia, o aproveitamento desse potencial.

Foram esses os pressupostos da pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados, que teve como objetivo geral identificar as percepções de alunos e professores de um curso de graduação em administração sobre as possibilidades de atuação profissional dos administradores nas organizações não-governamentais e o quanto a formação acadêmica ofertada está adequada para esse tipo de instituição. O estudo foi realizado no curso mantido pela Universidade Federal de Juiz de Fora, tendo sido entrevistados seus discentes e docentes. Foi realizado o mapeamento da representação social de ONGs mantida pelos estudantes, tendo em vista que as representações direcionam as percepções e os comportamentos dos grupos sociais que as sustentam. Outras perguntas, apresentadas a ambos os grupos pesquisados, buscaram levantar se os sujeitos entrevistados percebem o potencial dessas organizações como campo de trabalho e o quanto o curso estudado tem proporcionado uma preparação adequada para esta finalidade.

O artigo, que apresenta os principais resultados alcançados, está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima destaca o referencial teórico adotado. Depois, é apresentado o percurso metodológico escolhido. Em seguida, são expostos e analisados os resultados obtidos no campo. Por fim, apresentam-se as conclusões a que foi possível se chegar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A expressão Terceiro Setor, que designa as organizações privadas de interesse público, começou a ser ampliada após crises e guerras que geraram uma necessidade de movimentação social favoráveis à população marginalizada (ALBUQUERQUE, 2006). De acordo com Pressburger (1996), após a segunda grande guerra, os países europeus, sensibilizados com os duros acontecimentos, passaram a contribuir com o desenvolvimento de suas antigas colônias. Todavia, devido à complexidade entre as relações das nações, foi necessária a criação de organizações de cooperação vinculadas à sociedade civil como solução para o repasse de recursos governamentais, sem a ligação com o Estado. Foi nesse contexto que surgiram as

ONGs, que representam uma importante parte do chamado terceiro setor (PRESSBURGER, 1996; MELO, 1997).

No Brasil, segundo Falconer (1999), o Terceiro Setor começou a ganhar mais força a partir dos anos 1970, por meio dos movimentos sociais. As ONGs, por sua vez, cresceram muito a partir da década de 1980 e assumiram um papel de grande destaque e popularização após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como ECO-92 (FERREIRA, 2005) e com o apoio do Banco Mundial, que as apresentou como substitutas da ação governamental na esfera ligada ao desenvolvimento social (SOUZA, 1992). Um exemplo disso é o fato da Associação Brasileira de ONGs (ABONG) ter recebido financiamento de diversos doadores, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para explorar a possibilidade de criar uma fundação comunitária no Brasil voltada a apoiar a consolidação dessas organizações (GARRISON, 2000).

Cavalcante *et al* (2015) destacam que, entre as décadas de 1960 a 1980, a maioria dos países da América Latina estiveram sob regimes militares, marcados pela manutenção de formas verticais de sociabilidade política e baixa participação civil. A redemocratização que veio a seguir trouxe novas oportunidades de participação da sociedade na busca de resolução de seus principais problemas, os quais foram agravados por crises vivenciadas na atuação estado, com o enfraquecimento do modelo de *welfare state* (BRODHEAD, 1992).

DeLuiz *et al* (2016) realçam outro importante papel desempenhado pelas ONGs após a redemocratização: a mediação entre coletivos de indivíduos organizados e o aparato estatal. Em países com um sistema político pouco consolidado, como o Brasil, esse papel se reveste de especial importância, tendo em vista as deficiências encontradas nos mecanismos tradicionais de representação política. Tais organizações, entretanto, foram bem além da canalização de demandas sociais, passando também a atuar diretamente na oferta de serviços de interesse coletivo.

Nesse contexto, Merege (1997) destaca que, devido ao importante papel desenvolvido pelas organizações do Terceiro Setor, há a concordância sobre a possibilidade de geração de uma sociedade menos conflitante. Diminui-se, assim, a lacuna existente entre a demanda e a oferta de serviços sociais e permitindo ainda a criação de novos meios de trabalho.

Diversas são, porém, as necessidades que precisam ser supridas para que as ONGs possam desempenhar a contento o relevante papel social que delas se espera. De acordo com Feichas (1995), durante a década de 1990, essas organizações tiveram que enfrentar alguns desafios: i) passar do micro ao macro, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de forma mais ampla; ii) passar da lógica da gestão privada para um modelo mais característico do setor público, devendo atuar de forma transparente e iii) passar da resistência à proposta, ou seja, de uma ação contra o Estado e à margem do mercado a uma ação participante.

Isso fez com que houvesse uma crescente necessidade de reformulação dos modelos gerenciais, já que, normalmente, a gestão dessas organizações ocorre de forma simples e amadora. Conforme destaca Tachizawa (2002), esse fato decorre, principalmente, do fato de que a qualificação possuída pela maioria dos profissionais que atuam no campo do terceiro setor concentra-se apenas nos aspectos técnicos relacionados ao cargo de atuação, como atenção à saúde, por exemplo, não gerando, portanto, uma preocupação com a formação gerencial.

Tenório (2005) destaca que as entidades do terceiro setor não podem prescindir da busca de eficiência na condução das funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme definição clássica de Henri Fayol, um dos pioneiros dos estudos sistemáticos da gestão. Assim como outros tipos de organização, precisam também preocupar-se com seu equilíbrio financeiro à qual, entretanto, é acrescida, no caso das ONGs, de

sustentabilidade política e social, sendo, portanto, mais complexos os desafios enfrentados.

Como realçam Da Silva Pereira *et al* (2013), outra característica que deve ser destacada nas organizações sociais é que, em geral, trabalham por projetos, com prazos e recursos bem estabelecidos e a necessidade de interação rica entre pessoas, setores e públicos externos. Esse modelo de gerenciamento tem sido difundido, nas organizações privadas, como eficiente e favorável ao alcance de objetivos complexos.

Conforme destaca Merege (1997), diversas características possuídas pelas ONGs fazem com que difiram substancialmente da lógica administrativa típica das empresas privadas. Embora os conhecimentos sobre gestão construídos para um determinado tipo de organização (as empresas, no caso), possam ser transferidos para outras, esse movimento não pode ser feito sem as devidas adaptações.

Dentre os aspectos favoráveis que costumam ser encontrados na gestão das organizações não governamentais destaca-se a tendência a manter uma atuação focada nas necessidades dos públicos atendidos e flexível. Garrisson (2000) destaca ainda a maior facilidade que as ONGs manifestam para manter redes flexíveis e interconectadas reunindo organizações congêneres e outros atores sociais.

Vale destacar que a qualificação para o trabalho dos gestores precisa ser específica para as particularidades apresentadas por essas instituições. Isso se dá pelo fato de que as ONGs possuem características distintas das comumente vivenciadas nos setores públicos ou privados. É necessário, portanto, prudência com a transferência de métodos administrativos das empresas para as organizações sem fins lucrativos, para não gerar transtornos e prejuízos às características dessas instituições (MEREGE, 1997). Sendo assim, é necessário alavancar essas peculiaridades e valores para os possíveis trabalhadores, já que elas estão voltadas para uma ação social transformadora e não se dedicam em administrar no sentido clássico (TENÓRIO, 2005).

Jaeger e Fernandes (2011) destacam que a educação superior tem um papel de grande relevância social: formar profissionais que não sejam somente técnicos, agindo também como cidadãos que se colocam a serviço da comunidade e que buscam construir uma sociedade mais justa. Percebe-se, assim, que a atuação em ONGs representa uma forma de alcance desse objetivo.

A percepção do terceiro setor como uma alternativa de campo de trabalho poderia também servir para amenizar as dificuldades enfrentadas de inserção profissional dos administradores. Como destacam Andrade, Souza e Pires (2013), o mercado de trabalho encontrado pelos egressos das universidades brasileiras apresenta-se cada vez mais instável, exigente e fluido, refletindo mudanças observadas na sociedade global. Todavia, os cursos de Administração, em geral, pouco enfatizam os aspectos referentes à formação de gestores para essas organizações. Questionamentos referentes à maneira como é dada a formação dos administradores acabam sendo constantes, como demonstram Pinto e Salume (2013). Outro ponto de destaque é o fato do direcionamento exclusivo para a gestão de empresas privadas, principalmente as de grande porte, realçado por Iizuka (2014). Poucas são as disciplinas referentes a outros tipos de organizações, que também merecem atenção devido às suas particularidades.

Essas constatações, encontradas na revisão da literatura efetuada, confirmaram os pressupostos adotados, expostos na introdução, e reforçaram a relevância de que seja buscada uma melhor compreensão dos motivos que levam ao pouco direcionamento da formação dos administradores para atuarem nas ONGs. A seguir, são expostos os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida por uma abordagem de natureza qualitativa, tendo em vista que privilegiou a percepção dos sujeitos entrevistados. Contou com uma orientação ontológica construtivista, sendo desenvolvida de acordo com a abordagem interpretacionista. Com base na classificação proposta por Vergara (2014), a pesquisa realizada caracterizou-se, em relação aos fins, como descritiva, pois apresentou as opiniões e percepções levantadas sem buscar estabelecer relações de causa e efeito e aplicada, tendo em vista que abordou um tema da realidade concreta. Em relação aos meios, usando a mesma taxonomia, pode ser classificada como bibliográfica, por ter envolvido a construção de um referencial teórico que lhe serviu de base; de campo, uma vez que foram realizadas entrevistas com membros do universo pesquisado e estudo de caso, tendo em vista que enfocou especificamente o caso da UFJF.

Conforme já destacado, a pesquisa buscou suporte na Teoria das Representações Sociais, formulada originalmente por Serge Moscovici, psicólogo nascido na Romênia, que se naturalizou francês e desenvolveu sua carreira naquele país. Tendo como origem os estudos que desenvolveu em seu doutoramento, Moscovici publicou o livro *La Psychanalyse: Son image et son public* (MOSCOVICI, 1961), que logo alcançou grande repercussão, tornando-se nos anos seguintes um dos enfoques predominantes da Psicologia Social na Europa Continental.

As representações sociais podem ser definidas como formas de conhecimento socialmente elaboradas e partilhadas, possuindo orientação prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um determinado conjunto social. A representação de um dado objeto não se constrói isoladamente; articula informações que, na relação com os outros, a experiência com aquele objeto aportou ao sujeito (JODELET, 2001). Sendo dinâmicas, elas produzem comportamentos e influenciam relacionamentos, englobando ações que se modificam umas às outras. Não são simples opiniões a respeito de algo ou imagens de algum objeto. São verdadeiras teorias construídas coletivamente, destinando-se à interpretação e à construção da realidade (MOSCOVICI, 2004). Essa teoria revela-se, portanto, uma importante opção para pesquisadores no campo da Administração, pois facilita o entendimento das manifestações sociais e dos processos de escolha individuais e coletivos.

O levantamento de dados, contou, em um primeiro momento, com entrevistas junto a alunos do curso estudado, começando pela técnica de evocação livre de palavras, sendo solicitado que dissessem o que lhes vinha à mente quando ouviam a expressão “ONG”. Por meio desta técnica, é possível mapear a representação social de um determinado objeto de estudo, as ONGs, no caso. Em seguida, foi solicitado aos entrevistados que estabelecessem uma hierarquia entre as palavras pronunciadas, atribuindo “1” àquela que considerava mais fortemente relacionada ao conceito de “ONG”, “2” para a segunda mais importante e assim sucessivamente. Esse procedimento é relevante para a identificação do núcleo central, que representa a parte mais importante da representação (VERGARA, 2006).

Após a evocação livre de palavras, foram apresentadas aos entrevistados quatro questões abertas, cujos temas e respostas estão expostas na seção que apresenta os resultados obtidos. Buscou-se, nessa etapa, a realização de um censo, sendo todos os discentes do curso convidados a participar. Nem todos foram entrevistados, entretanto, por diversos motivos, como incompatibilidade de horários e o fato de alguns alunos não frequentarem mais disciplinas. Assim, dos 347 matriculados no curso, foram entrevistados 194 alunos.

Na etapa seguinte, foram entrevistados os professores do curso, restringindo-se a pesquisa aos que ministram as disciplinas diretamente relacionadas à formação profissional. Tal escolha se deveu ao interesse específico em investigar como tem se dado a preparação para o trabalho em ONGs. A esses foram formuladas perguntas similares á apresentadas aos alunos,

também de natureza aberta, com foco no quanto as disciplinas e o curso estão direcionados para o trabalho nas organizações não governamentais.

A próxima seção apresenta os principais resultados obtidos. Para manter a confidencialidade das respostas, os respondentes são aqui identificados pelo número da entrevista realizada (A1, A2... para os alunos e D1, D2... para os docentes).

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Na primeira etapa, mapeou-se, como explicado na seção anterior, a representação social de ONGs mantida pelos alunos. Apenas três categorias, a seguir comentadas constituíram o núcleo central. O fato de serem poucas indica, conforme Ferreira (2005), que a representação em questão está bem consolidada, que há uma grande coesão de ideias a respeito do fenômeno investigado por parte do grupo pesquisado.

A categoria “ajuda/solidariedade” foi a de maior frequência de citação. A elevada importância que esse conceito apresentou na representação social estudada demonstra que os alunos pesquisados relacionam as ONGs mais com a prestação de apoio a pessoas carentes ou grupos fragilizados do que como promotoras de ações para a consolidação de condições sociais mais justas, conforme defendem diversos dos estudiosos mencionados no referencial teórico.

A categoria “ação social” reuniu diversas expressões relacionadas à contribuição para uma sociedade mais justa, tais como: “fazer o bem”, “boa ação”, “social” e “prestação de serviço à comunidade”. Mais uma vez, percebe-se a visão de que as ONGs têm como objetivo principal auxiliar as pessoas, desempenhando, portanto, um papel mais assistencialista.

A terceira categoria, “trabalho voluntário”, foi apontada como sendo a mais importante pelo maior número de entrevistados. Um dos alunos (A40), afirmou que “as pessoas fazem isso sem esperar nada em troca”. A despeito de parecer natural a lembrança do trabalho voluntário que, de fato, representa uma importante dimensão das ONGs, seria desejável que os alunos percebessem essas organizações também como um campo propício à atuação profissional.

Foi indagado, a seguir, se já tinham pensado em trabalhar na gestão de uma ONG. Dos 194 entrevistados, 62 disseram que sim. Quando indagados sobre o porquê, todavia, constatou-se que 8 desses referiam-se ao voluntariado. O A38, por exemplo, disse que “acho legal por ser uma doação de tempo” e o A74 afirmou que “é legal fazer o bem sem receber nada em troca”. Ou seja, da realidade apenas 54 alunos pensaram, de fato, em atuar profissionalmente em uma ONG. Dentre os que afirmaram nunca ter pensado, muitos justificaram pelo fato de precisarem ter uma remuneração para se manter, indicando que só enxergam o trabalho voluntário.

Na pergunta seguinte, foi indagado quais seriam as principais vantagens e facilidades que um gestor de ONGs encontra. Os resultados obtidos estão expostos na tabela a seguir.

Tabela 1: Facilidades da gestão em ONGs

VANTAGENS E FACILIDADES	Fi
Oferecer contribuição à sociedade	35
Menor pressão por resultados	26
Facilidade no gerenciamento de pessoas, mais motivadas	25
Incentivos do governo e financiamento de empresas	24
Menor burocracia, maior flexibilidade e liberdade de ação	23
Oportunidade de desenvolvimento pessoal	18
Nenhuma	16
Realização pessoal	15
Status e reconhecimento social	10
Não sabe responder	6

Fonte: dados da pesquisa

A resposta de maior frequência, relacionada ao papel social desempenhado pelas ONGs, pode ser considerada como previsível, dada a natureza dessas organizações. Logo depois, como se vê, surgiu a alegação de menor pressão por resultados. Nos comentários formulados pelos alunos que ofereceram essa resposta foi bastante destacada a ideia de que, em empresas privadas, a busca pelo lucro tem gerado um estresse muito elevado. Trata-se portanto, não de uma vantagem por si só e sim de um contraste com outro tipo de organização considerada pior. Muito citada também, a facilidade na gestão de pessoas é vista como decorrente de uma suposta boa vontade de quem trabalha nesse tipo de instituição. O A148 afirmou que “todos trabalham por vontade própria”, revelando uma visão, partilhada por diversos outros entrevistados, de que a atuação em ONGs está sempre relacionada a boas intenções e não a uma escolha profissional. Incentivos do governo e apoio de empresas foi uma ideia relacionada a uma suposta facilidade para captação de recursos a qual, todavia, quem conhece mais de perto a realidade das organizações sociais, sabe que não ocorre. A resposta seguinte demonstrou uma percepção de que os modelos de gestão adotados são mais flexíveis, menos burocráticos. Alguns alegaram que é mais fácil trabalhar em organizações menos estruturadas, como o A32 que afirmou que o gestor “não precisa ter um conhecimento muito profundo, pois essas organizações carecem de qualquer suporte gerencial”. Trata-se de mais uma ideia no sentido de que as ONGs são pouco profissionais e que o trabalho nelas desenvolvido é amador e na base da boa vontade.

Oportunidade de desenvolvimento pessoal foi relacionada à possibilidade de aprendizado, mas alguns disseram claramente que seria apenas uma ponte para outros trabalhos, como o A137 que afirmou que “o gestor ganha experiência valiosa para trabalhos futuros”. Realização pessoal foi relacionada ao sentimento de estar fazendo algo útil para a sociedade, percebida pelos entrevistados como algo enobrecedor. Embora tenha alcançado menor frequência, a percepção de que trabalhar em uma ONG dá *status* chamou a atenção. Segundo o A96, “ganha-se admiração e reconhecimento” e o A119 afirmou que “fica com fama de pessoa boa, com credibilidade”. Três alunos explicitaram que tal trabalho seria bom para o currículo e facilitaria a obtenção de outros empregos depois, uma vez que as empresas valorizam quem tem sensibilidade social.

A pergunta seguinte abordou os problemas e dificuldades que os alunos imaginavam que os gestores das ONGs precisavam enfrentar, sendo obtidas as respostas demonstradas na tabela a seguir.

Tabela 2: Dificuldades da gestão em ONGs

PROBLEMAS E DIFICULDADES	Fi
Dificuldades de obter apoio e recursos financeiros	128
Dificuldade em gerir pessoas	23
Preconceitos e falta de credibilidade	18
Gestão pouco profissional	7
Nenhuma	6
Baixa remuneração	5
Gestão mais complexa	5
Burocracia e leis restritivas	3
Não são geridas por resultados e tem menor pressão	2

Fonte: dados da pesquisa

Como se vê, a questão financeira é percebida pela maioria como o problema por excelência do trabalho em ONGs, o que faz sentido e representa, de fato, um grande desafio. O segundo problema com maior número de citações, a dificuldade para gerir pessoas, refere-se, principalmente, à visão restritiva manifesta pelos entrevistados que, conforme já destacado, pensam apenas no trabalho voluntário. O A49, por exemplo, afirmou que “deve ser difícil trabalhar com quem não é remunerado”. Chamou a atenção também o significativo número de

peças que afirmaram haver preconceito em relação aos que atuam nas organizações não governamentais. O A69 afirmou que “as peças que estão na ONG não são vistas como tão boas quanto aquelas que estão em empresas privadas”. O A109 disse que “não é um trabalho valorizado”. Sobre os que responderam que a gestão costuma ser pouco profissional, chama a atenção que não considerem que o grau de profissionalismo adotado depende, fundamentalmente, do próprio gestor. Baixa remuneração é uma alegação que parece fazer sentido, mas que não é uma verdade absoluta diante de um mercado de trabalho muito restritivo como o atual. Gestão mais complexa foi relacionada ao fato de haver questões políticas envolvidas e a necessidade de se obter legitimação social, percepção que é coerente com a realidade desse tipo de instituição. Já burocracia e leis mais restritivas demonstra desconhecimento do fato de que, do ponto de vista jurídico, as organizações sociais são equiparadas às empresas privadas, não havendo limitações legais diferenciadas. Por fim, os dois alunos que alegaram não ser bom trabalhar sobre pressão e cobrança de resultados revelaram que partilham da visão, muito difundida na gestão empresarial atual, de que é preciso adotar metas ousadas e manter pressão por resultados.

A última questão indagou: “Até que ponto você considera que o curso oferece uma preparação adequada para atuar na gestão de ONGs? Por que?” Assim como nas demais, não foram aqui oferecidas opções prévias de respostas, as quais, após categorizadas, ficaram conforme exposto na figura 1.

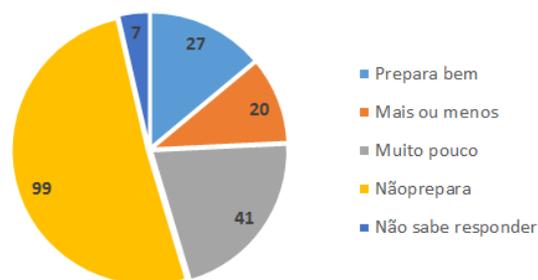


Figura 1: o quanto o curso prepara para gerir ONGs
Fonte: dados da pesquisa

Como se vê, a maioria dos alunos considera que o curso não oferece nenhum preparo para o gerenciamento das ONGs. Quase todos os que deram essa resposta comentaram que percebem que a formação é voltada apenas para as empresas privadas. Alguns disseram que o currículo não contempla disciplinas específicas e outros colocaram a responsabilidade nos docentes, como, por exemplo, o 116, que disse “Os professores não demonstram interesse em passar isso para os alunos”.

Os que consideram que prepara muito pouco citaram, em sua maioria, que em algumas disciplinas são feitos comentários gerais mas que não há um aprofundamento. Alguns citaram que deveria haver disciplinas obrigatórias sobre esse tema, lembrando que há apenas algumas poucas eletivas que o abordam.

Tanto os que deram respostas classificadas como “mais ou menos” quanto os que afirmaram que prepara disseram que a formação geral do administrador é suficiente para atuação em qualquer tipo de organização. Ou seja, não se trata de uma formação especificamente direcionada e sim da possibilidade de adaptação, pelo aluno, do que aprende sobre a gestão organizacional de um modo geral ao universo das ONGs. O A7, por exemplo, disse que “Dá uma boa base, porque ONG é considerada como uma empresa, então as práticas de gestão ensinadas são suficientes”. Nessa mesma direção, disse o A140: “Sim, porque a ONG não se difere muito de empresa privada. Ela também possui custos e despesas, por exemplo, e também possui uma imagem a zelar” e ainda o A146 “Sim, pois na técnica ambos (empresa

privada e ONGs) exigem o mesmo”. Trata-se, porém, de uma percepção que pode ser bastante questionada, uma vez que, sabidamente, existem distinções significativas entre os modelos de gestão típicos de uma empresa privada e os que se revelam mais adaptados ao terceiro setor.

Após a conclusão da pesquisa com os alunos, passou-se à investigação com os professores. Ao todo foram entrevistados 20 docentes do curso, que representam o total dos que atuam nas disciplinas de formação profissional.

Na primeira questão formulada, foi indagado até que ponto os entrevistados consideravam que o curso oferece uma preparação adequada aos alunos para que atuem profissionalmente na gestão das ONGs. Os resultados obtidos encontram-se na figura a seguir:



Figura 2: preparação para gerenciar ONGs
Fonte: dados da pesquisa

Em comparação com o que foi levantado junto aos alunos, nota-se que os professores possuem uma visão um pouco mais favorável, pois a resposta com maior frequência foi “parcialmente”. Nem por isso, entretanto, se pode afirmar que os docentes consideram a preparação adequada, pois apenas um dos entrevistados respondeu que atende. O D8, ao responder que o curso atende parcialmente, explicou que “não existem disciplinas específicas e divulgação do curso nessa especialidade e que deveriam ter mais professores engajados nesta área”. Três dos docentes afirmaram, entretanto, que a mudança curricular, ocorrida no ano de 2015, já prevê disciplinas na área, trazendo novos espaços para a área pública e terceiro setor e acreditam que as mudanças irão formar um profissional mais plural.

Dentre os sete entrevistados que responderam que o curso não oferece preparação, o D4 afirmou que “a formação é voltada para a empresa privada”; o D16 disse que “O curso oferece algumas informações, mas não no nível necessário para ser gestor de ONGs” e o D13 alegou que “não tem vocação para isso. O próprio corpo docente atual, pelo que conhece, é voltado para a gestão empresarial; pouco se fala, pouco se discute e se conhece muito pouco”. Em relação a essa última fala, entretanto, levantou-se que dois dos professores do curso tiveram sim uma preparação nessa área, pois um deles a enfocou em sua dissertação de mestrado e outro em sua tese de doutorado.

Em relação aos que não souberam opinar, vale destacar o D3, que afirmou que “Não sabe dos outros, mas no que lhe tange, trabalha gestão de processos que cabe em qualquer lugar”, acreditando que sua disciplina tem aplicabilidade em qualquer contexto. Caiu, porém, em contradição, tendo depois afirmado que não sabe opinar em relação à ONGs.

O D10 foi o único entrevistado que respondeu que o curso atende às necessidades. Ao explicar seu posicionamento, afirma “ser uma oportunidade de mercado e de carreira aos universitários”. Não entrou, todavia, em mais detalhes sobre a formação ou qualquer outro aspecto que pudesse respaldar sua opinião. Dessa forma, não ficou claro o motivo da afirmação de que há um preparo adequado.

Na segunda questão, foi levantado se os entrevistados incluíam, nas disciplinas em que ministravam algum conteúdo especificamente voltado para a gestão de ONGs. Verificou-se, então, que a maioria dos respondentes (12 pessoas) disseram que não abordam. Dois dos entrevistados, ao responderem o porquê de não mencionar questões sobre o assunto, mostraram desconhecer a realidade das ONGs ou não terem proximidade com esse assunto. Outros dois docentes destacaram que, apesar de não abordarem o tema em sala de aula, existem alunos que se interessam e buscam por conta própria sobre o assunto. O D13 afirmou que “alunos fazem trabalhos direcionados a ONGs, mas não chega a 2%, e mesmo os que fazem trabalho mostram completo desconhecimento. Escolhem uma ONG porque foi onde apareceu oportunidade de investigar”. O D19, por outro lado, afirmou “tive orientações de TCCs voltados às ONGs”.

Percebe-se que há interesse de alguns dos entrevistados que responderam não ter abordado o tema em incorpora-lo de alguma forma em suas disciplinas. Tais docentes manifestaram o desejo de levar mais sobre esse assunto para o ambiente das aulas, considerando ser um fato a ser discutido com mais profundidade do que realmente é, e pensam em tratá-lo nas próximas disciplinas.

Em contraste aos anteriores, quatro dos entrevistados afirmaram abordar o assunto em sala de aula. O D1 disse que já teve a chance de dar uma disciplina relacionada ao tema e que “tem um gosto pela temática e foi até sua tese de mestrado”. Por outro lado, outro entrevistado afirmou que já incluiu o assunto em uma disciplina, porém, no que diz respeito à ONGs, entende que “exige um debate mais específico, por se tratar de uma lógica coletiva de gestão, uma gestão alternativa da empresarial”. Em contribuição, o D16 disse que, em uma de suas disciplinas, “precisa demonstrar que o terceiro setor é mais competente para cumprir determinadas missões sociais, mas faz isso no nível de informação e não de formação”.

Com relação aos que responderam “parcialmente”, quatro professores disseram que abordaram o assunto como estudos de caso ou como citado pelo D7, em uma de suas disciplinas “ainda é possível que os alunos possam exemplificar casos mais sociais”. O docente D11 mencionou que “projetos práticos em que os alunos desenvolvem pesquisa, incluindo empresas do terceiro setor e com frequência ONGs apareceram como *case*”. Outro docente (E10) afirmou “englobar todas as oportunidades como exemplo”.

A questão seguinte procurou conhecer se em algum momento os professores já debateram com os alunos a possibilidade de atuarem profissionalmente em ONGs. Metade dos entrevistados disse que sim, 8 afirmaram que não e 2 que parcialmente. O D14 disse que não debateu, mas considera um bom ponto a ser debatido. Já o D4 declarou que não debate, entretanto, aborda outras possibilidades de atuação profissional, como por exemplo, os sindicatos. Essas respostas destoaram, todavia, do que foi levantado junto aos alunos, que indicaram, em grande maioria, não terem discutido esse assunto em sala de aula.

A quarta questão indagou quais seriam, na percepção dos entrevistados, as facilidades e vantagens encontradas, sendo mencionadas as seguintes:

Tabela 3: Facilidades e vantagens de ONGs

CATEGORIA	Fi
Cooperação	5
Desenvolvimento profissional	4
Motivação	4
Defesa de uma causa	3
Não vê facilidades	2
Obtenção de recursos	2
Superior à gestão privada	2
Trabalho voluntário	2

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que a categoria “cooperação” esteve no topo das vantagens apresentadas pelos respondentes. O E14, um dos que citou essa vantagem, ressaltou que o cooperativismo manifesta-se pelo “senso de união em uma causa no grupo de pessoas que trabalham que não estão só pelo salário, estão pela causa defendida”. O D9 compartilhou da mesma visão, afirmando que: “Pelo caráter de várias pautas de ordem social, vê como vantagem o significado, mais sentido social, contribuição”. Parece natural, então, que os entrevistados julguem encontrar tal característica como facilitadora do trabalho do gestor nessas organizações.

Desenvolvimento profissional também está presente nos estudos sobre o terceiro setor que foram encontrados na revisão da literatura. O D2, um dos entrevistados que citou esse conceito afirmou que “Um gestor formado nesse leque que o curso oferece possui a vantagem de buscar um meio diferencial da gestão privada (...). Para os estudantes amplia o leque de possibilidades de atuação”.

A categoria “motivação” encampou expressões relacionadas ao prazer em estar fazendo o que gosta. Alguns entrevistados destacaram a importância dos membros das ONGs estarem motivados e possuírem um foco menor no lucro/financeiro como um fator positivo. A existência de visão mais humanizada foi também destacada como importante em relação à motivação.

“Defesa de uma causa” enquadrou-se em três características presentes nas respostas, sendo elas: “maior sentido social” dito pelo D9, e também como os D14 e D18 colocaram, luta e defesa por uma causa, dando origem à categoria. Mais uma vez, a resposta obtida espelhou o que os estudiosos apresentam como intrínseco ao terceiro setor.

As demais categorias tiveram poucas menções e não acrescentaram nada em especial à análise aqui desenvolvida.

Na quinta pergunta, foi questionado quais dificuldades e problemas um gestor provavelmente enfrenta nesse tipo de organização. As respostas, categorizadas, estão a seguir.

Tabela 4: Dificuldades e problemas na gestão das ONGs

CATEGORIA	<i>Fi</i>
Captação de recursos	14
Gestão pouco profissionalizada	6
Profissionais pouco qualificados	4
Controle	4
Baixa remuneração	3
Autonomia	3
Dificuldades Estruturais	2
Burocracia	2
SOMA	38

Fonte: dados da pesquisa

A categoria “captação de recursos” obteve maior frequência de evocação, o que é relativamente fácil de compreender, tendo em vista as características das ONGs, que vivem, em geral, de doações e de convênios, necessitando constantemente lutar para captar os recursos para sua subsistência. Um dos que apontou essa dificuldade, o D9, ao justificar sua resposta disse que “As ONGs têm dificuldade de acesso a recursos financeiros, e isso até atrapalha, porque adota técnicas de gestão que não condizem com sua ação”. Ou seja, na percepção desse professor, há certo amadorismo no gerenciamento dessas instituições que acaba por se revelar incompatível com a necessidade premente de captar recursos.

Como professores de administração, a temática da gestão dessas organizações também foi citada como um problema. Com isso, criou-se a categoria “gestão pouco profissionalizada.”

O D16 disse que “quem está à frente da gestão costuma ser voluntário, mostrando uma gestão pouco profissional”. O D18 afirmou que se trata de “campo que carece de gestores e ainda é muito pautado nas práticas informais”.

A categoria denominada “profissionais pouco qualificados” foi relacionada a citações sobre deficiências de formação dos trabalhadores e gestores que atuam nessas organizações. O D14, ao responder alegou que uma das maiores dificuldades é a “baixa qualificação profissional em algumas áreas”. O D9 foi categórico e disse que “falta mão de obra qualificada”. Entretanto, vale salientar que nas áreas fim nas quais as ONGs atuam, como, por exemplo, educação e saúde, a qualificação costuma ser adequada. O que se percebe nas afirmações dos entrevistados, é que, na área de gestão são encontradas pessoas mais “amadoras”, menos qualificadas.

Na categoria “controle”, o D16 afirmou que se observa “falta de controle, pois, não existem métricas adequadas para verificar eficiência, nem fiscalização adequada”. Percebeu-se também nas entrevistas que o conceito de controle decorreu da associação às funções administrativas, como forma de planejamento estratégico, muito presente nas teorias administrativas. Conforme destacam diversos estudiosos da gestão, é certo que as ações devem ser constantemente planejadas, organizadas, dirigidas e controladas pelos gestores para o alcance dos objetivos. Vale destacar, entretanto, que as organizações do terceiro setor transcendem às formas de controle tradicional. Fernandes (1994), afirma que a força das ONGs provém das bases e não dos dirigentes, por isso, não podem ser controladas centralmente. Trata-se, portanto, de uma necessidade que precisa ser atendida de forma distinta das soluções normalmente adotadas pelas empresas.

Três docentes afirmaram que uma das maiores dificuldades em gerir ONGs seria a baixa remuneração. O D19 disse que nessas organizações há “pouco retorno financeiro” e ainda acrescentou, dizendo que “uma ONG é, na maioria das vezes, trabalho voluntário, se o ele (gestor) almeja retorno financeiro, talvez não seja esse tipo de organização que ele vá conseguir”.

A categoria “autonomia” foi criada com expressões que correlacionam à dificuldade das ONGs de autogoverno, o que, em uma perspectiva institucional, pode comprometer a sua própria existência. O D1 alegou que um dos problemas dessas organizações é “saber o que fazer para ser autônoma”; já a E6 afirmou que “há dependência do lado cultural e de onde a ONG está estabelecida, isso pode gerar impactos”. Na essência, uma ONG precisa ser uma entidade autônoma, que se volta para determinados fins sociais e conta com liberdade de atuação, ao contrário, por exemplo, do que ocorre com organizações estatais (CARDOSO, 1997).

A categoria “burocracia” foi associada às dificuldades que as ONGs possuem com relação à legislação que precisam cumprir. A E14 declarou que um dos impasses seria a “lidar com uma burocracia grande para poder conseguir fundos que, às vezes, volta-se para a parte administrativa (funcionários e gestão)”. Outro docente afirmou que a legislação é um fato dificultador (D10). Vale dizer que esse problema não é exclusivo desse tipo de organização.

Por fim, a categoria “Dificuldades estruturais” foi associada às questões de infraestrutura e de estrutural organizacional. O que se percebe é que os recursos que são destinados às ONGs são, em geral, direcionados especificamente para as atividades fim desenvolvidas, não cobrindo adequadamente as necessidades de gestão. Por outro lado, a própria falta de profissionalização apontada pelos docentes como um problema pode ser causadora dessa deficiência.

Na questão seguinte, foram apresentadas aos entrevistados as expressões evocadas pelos alunos como componentes da representação social de ONGs. Não foi mapeada a representação

específica dos docentes, devido ao reduzido número de componentes desse universo na pesquisa realizada. Conforme Ferreira (2005), o método de evocação de palavras com vistas ao levantamento de uma representação social exige pelo menos 100 sujeitos.

Assim, optou-se por apresentar aos docentes a relação de expressões evocadas pelos alunos (já categorizadas), sendo-lhes que enumerassem as cinco que consideravam mais fortemente relacionadas ao conceito de ONG, marcando-as em ordem de importância: “1” a mais importante; “2” a segunda e assim sucessivamente. A pontuação apresentada na tabela foi calculada da seguinte forma: cada marcação recebida por uma determinada expressão como sendo a mais importante correspondeu a “5” pontos. Marcações em segundo lugar ficaram com “4” pontos e assim sucessivamente, atribuindo-se “1” ponto às que foram consideradas como 5º lugar em importância. Os resultados das expressões que receberam maior pontuação, sendo, portanto, os mais relevantes para os docentes pesquisados, estão descritos na tabela a seguir:

Tabela 5: Visão de ONGs por grau de importância

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	Fi	Pontos
Ação social	4	3	1	3	1	12	42
Não Governamental/ terceiro setor	5	1	1	1	1	9	35
Defesa de uma causa	2	3	2	2	1	10	33
Sem fins Lucrativos	3	1		1	2	7	23
Pessoas		3	2	2		7	22
Responsabilidade	2		2	2	1	7	21
Públicos específicos		3	2	1		6	20
Trabalho voluntário	1		4	1	1	7	20

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se, a expressão “ação social” que obteve maior pontuação sendo, portanto, a categoria que mais os professores consideram como associada ao conceito de ONGs. Consideravelmente, esta categoria na pesquisa com os alunos, esteve entre as mais citadas, tendo-se assim uma ideia moldada destas organizações, tanto para um universo como para o outro. Percebe-se também como entendimento dos docentes de que elas têm a finalidade de suprir as necessidades de um determinado grupo.

A “não governamental/terceiro setor”, embora muito citada, pouco acrescenta à compreensão da representação mantida, pois limita-se a reproduzir uma característica inerente às ONGs. O mesmo ocorre com “Sem fins lucrativos”

Já “defesa de uma causa” aparece como uma categoria dentre as mais citadas, e se mostrou em maior grau de citação também na pesquisa anterior. Partindo-se do pressuposto de que as ONGs buscam suprir necessidades não atendidas pelo setor estatal. Percebe-se que os professores, assim como os estudantes, relacionam ONGs como detentoras de soluções sendo reconhecidas como instituições de grande destaque.

A categoria “pessoas” também esteve entre as mais citadas pelos alunos, por estarem relacionadas ao universo de atuação das ONGs, que, em geral, procuram ajudar os mais necessitados e suprir suas necessidades quando não feitas por órgãos privados. A categorização face a pesquisa anterior, também levou em consideração pessoas que trabalham nestas organizações, sendo considerado e relacionado ao trabalho voluntário.

Já em relação à “responsabilidades” houve uma forte diferença do que foi levantado nas entrevistas com os alunos, quando somente um levou em conta essa consideração alegando essas organizações precisarem ter responsabilidade com o foco em sua atividade.

“Públicos específicos” demonstra a relação entre a população em que a ONG está inserida, qual e o seu público alvo, dentre esses estão minorias, crianças, idosos entre outros. Seu destaque, porém, pouco contribui para a compreensão das respostas obtidas.

“Trabalho voluntário” foi também uma das categorias que teve maior destaque na pesquisa com alunos, onde se percebe uma importância dessa palavra para construção do entendimento geral sobre ONG. Deve-se levar em conta, porém, que a forte ênfase no voluntariado apareceu associada à não percepção das possibilidades de atuação profissional dos administradores nessas organizações.

Vale destacar, por fim, que a expressão “ajuda”, que compôs o núcleo central da representação social mantida pelos alunos, não foi considerada como uma das mais relevantes pelos professores. Isso pode indicar que esses mantêm uma visão menos assistencialista sobre a natureza das ONGs do que a que foi verificada entre os discentes. Da mesma forma, trabalho voluntário ficou bem menos valorizado pelos docentes, deixando de ser uma das três mais relevantes expressões, como se vê na tabela. Essa situação pode indicar que os professores não ficam tão restritos ao voluntariado quando pensam nas possibilidades de trabalho nas ONGs quanto revelaram estar os estudantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto na introdução, o objetivo almejado na pesquisa aqui apresentada foi identificar as percepções de alunos e professores do curso estudado sobre as possibilidades de atuação profissional dos administradores nas organizações não-governamentais e o quanto a formação acadêmica ofertada está adequada para esse tipo de instituição.

Sobre as possibilidades de trabalho nas ONGs, ficou claro que os alunos possuem uma visão muito restrita, limitando-se a considerar o voluntariado e não percebendo que esse tipo de instituição requer também gestores profissionalizados. Essa situação pode prejudicar o desenvolvimento de carreiras nesse setor, que, como destacado, tem crescido e aberto oportunidades efetivas de trabalho. Menos de um terço dos entrevistados consideravam a hipótese de atuar nessas organizações e muitos desses, mesmo diante da questão que indagava sobre envolvimento profissional, responderam pensando apenas na atuação como voluntários.

Diante do que foi levantado na questão que abordou as vantagens de se trabalhar em uma ONG fica ainda mais clara a necessidade de que os discentes sejam despertados para essa importante alternativa profissional, pois a visão que manifestaram sobre a natureza dessas organizações revela que eles as enxergam de uma forma bastante positiva, embora por vezes ingênua. As respostas de alguns alunos revelaram que eles não percebem que, a despeito de não visarem o lucro, as organizações sociais também precisam gerar resultados e que seus gestores estão, conseqüentemente, sujeitos a pressões e cobranças. Também a percepção, manifesta por um significativo número de entrevistados, de que há bastante apoio por parte do governo e de empresas parceiras, também sinaliza para um grande desconhecimento da realidade enfrentada pelas ONGs.

Mais preocupante ainda foi a percepção da maioria dos estudantes de que não estão sendo adequadamente preparados para gerenciar outras organizações que não as empresariais. Essa opinião foi confirmada pelos docentes entrevistados, que, em sua maioria, assumiram não tratar em sala de aula especificamente das ONGs ou de qualquer outro tipo de organização que não seja as empresas privadas. A autocrítica feita por diversos professores, que assumiram não se sentir preparados para incluir esse tema em suas aulas revela que não se trata simplesmente de uma falta de interesse.

Vale destacar também alegações feitas tanto por alunos quanto professores de que, embora não exista um direcionamento específico, é possível adaptar os conhecimentos recebidos para atuar nas ONGs pois seriam organizações como outras quaisquer. Esse é um posicionamento questionável, tendo em vista que são diversas as peculiaridades dessas instituições e que proceder adaptações por conta própria, em especial para profissionais recém formados, não é uma tarefa simples. Da mesma forma, alegar que os alunos podem direcionar seu TCC ou buscar estágio em ONGs é uma forma de desobrigar o curso e os professores de tratar dessa formação específica que poderia ser uma excelente opção para a inserção profissional dos egressos do curso.

Merece destaque também a ressalva feita por alguns professores de que a nova grade curricular, em fase de implantação, traz maior ênfase em outros tipos de organização que não as empresas privadas. Interessante ainda observar que houve alunos que manifestaram essa mesma percepção, demonstrando que há discentes envolvidos e atentos ao projeto pedagógico do curso.

Cabe, por fim, realçar que a Teoria das Representações Sociais, utilizada como um dos suportes à pesquisa realizada, demonstrou possuir, de fato, um bom potencial de emprego em investigações na área de Administração. Sendo bastante comum em estudos em outros ramos do conhecimento, como a educação e a saúde, é ainda uma metodologia pouco utilizada para tratar de temas relativos à gestão organizacional. A espontaneidade que marca os resultados obtidos na evocação livre de palavras representa uma contribuição interessante. As expressões que foram identificadas como parte do núcleo central da representação de ONGs tiveram seu significado bem compreendido e foram coerentes com o que foi levantado nas entrevistas.

Sendo este um estudo de caso, é sempre válido ressaltar que o que foi encontrado refere-se exclusivamente ao curso enfocado, não refletindo a realidade dos cursos de Administração em geral. Por isso, como sugestão de estudos futuros pode-se mencionar a replicação da investigação em outras instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. Terceiro Setor: História e gestão de organizações. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

ANDRADE, Lucas Melo Biondi de; SOUZA, Irineu Manoel de; PIRES, Rodrigo Otávio Moretti. Gestão Universitária: Formação do Administrador no Brasil. Anais, XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Disponível em: <file:///F:/Documents/Textos/Outros%20autores/Forma%C3%A7%C3%A3o%20dos%20administradores/ Formal%C3%A7%C3%A3o%20dos%20administradores.pdf>

BRODHEAD, Tim. “Cooperação e divergência sobre a colaboração entre ONGs, doadores de ajuda e governos do terceiro mundo. In: IBASE-PNUD. Desenvolvimento, cooperação internacional e as ONGs. Rio de Janeiro: IBASE, 1992.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg e outros. 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo, et al. Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. Revista de Administração, 2015, 50.4: 523-540.

DA SILVA PEREIRA, Raquel, et al. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. Revista Organizações em Contexto-online, 2014, 9.18: 167-195.

DELUIZ, Neise, et al. Trabalho, meio ambiente e educação: um estudo das práticas educativas das ONGs. Revista Educação e Cultura Contemporânea, 2016, 1.1: 23-34.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FEICHAS, Susana A. Q. “Proposta de reestruturação organizacional de uma ONG e processo de aprendizado em mão dupla” in: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, vol. 29 n. 2, abr./jun. 1995.

FERNANDES, Rubem César. Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. ONGs no Brasil: Um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

GARRISON, John W. Do confronto à colaboração: Relações entre a sociedade civil, o governo e o Banco Mundial no Brasil. Brasília. Banco Mundial – escritório no Brasil, 2000.

IIZUKA, Edson Sadao; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes. Análise do potencial e perfil empreendedor do estudante de Administração e o ambiente universitário: reflexões para instituições de ensino. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 15, n. 3, p. 593-593, 2014.

JAEGER, L.; FERNANDES T. P. Temporalidades da Contemporaneidade: reflexões face às recorrentes transformações no mundo do trabalho e as demandas educacionais. In: VIEIRA, M. M. M. (Org.). Educação e o Mundo do Trabalho. Chapecó: Sinproeste, 2011.

JODELET, Denise. As representações sociais. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2001.

MELLO, Fátima Viana. ONGs no sistema internacional: uma discussão à luz da conferência internacional sobre população e desenvolvimento. 1997. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – PUC, Rio de Janeiro.

MEREGE, Luiz Carlos. Empresa Social. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, vol. 31 n. 5 set./out. 1997.

MOSCOVICI, Serge. La psychanalyse: son image et son public – etude sur la representation sociale de la psychanalyse. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.

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

PINTO, Marcelo de Rezende; SALUME, Paula Karina. Os significados do curso de graduação em administração para jovens alunos trabalhadores. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 14, n. 3, p. 485-517, 2013.

PRESSBURGER, Thomas Miguel. “ONGs e cidadania”, in: GONÇALVES, Hebe Signorini (org.). ONGs: solução ou problema? São Paulo: estação Liberdade, 1996.

SOUZA, Herbert de Souza. “As ONGs na década de 90”. In: IBASE-PNUD. Desenvolvimento, cooperação internacional e as ONGs. Rio de Janeiro: IBASE, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 5, p. 101-124, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. Métodos de pesquisa em administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.