

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO PAPEL DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Washington José de Souza*
Lia Sales Serafim**
Thiago Ferreira Dias***

Resumo

O artigo descreve dimensões da gestão social a partir de noções que gestores de organizações não-governamentais elaboram acerca do papel que exercem. Foi utilizada abordagem qualitativa a partir da análise de conteúdo categorial e referencial teórico fundado na Teoria da Representação Social, na tentativa de revelar processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais, sob a forma de sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações estudadas, de acordo com interpretações dos gestores. A análise dos resultados evidencia uma diversidade de papéis assumidos pelos gestores pesquisados, pois há leituras e estratégias adotadas na condução das organizações que aparecem mediadas pelo estilo do líder. A formação profissional e aspectos relacionados à inserção social do gestor são determinantes no delineamento das representações sociais. Como conclusão, é pertinente afirmar que os papéis assumidos pelos gestores aparecem ancorados em leituras particulares da missão e dos objetivos organizacionais, imprimindo à Gestão Social caráter dinâmico contingencial.

Palavras-chave: Organizações não-governamentais. Gestão social. Representação social. Processos intra-individuais. Processos inter-individuais. Processos situacionais.

Social Representation of the Roles of Managers of Non-Governmental Organization

Abstract

The article describes the dimensions of social management from the little knowledge that managers of non-governmental organizations elaborate concerning the role that they play. The research used the qualitative approach from the analysis of category content and theoretical reference established in the Theory of the Social Representation, in an attempt to disclose intra-individual, Inter-individual and situations processes, under the form of systems of beliefs, values, symbols and histories. These give sense to the existence of the studied organizations interpretations of the managers. The analysis of the results reveals the diverse strategies of the managers in the running of the organizations, where the style of the action is mediated by the face of the leader. We see that professional formation and aspects related to the social insertion of the manager are crucial in the description of the social representations. We conclude that the roles of the managers appear to be anchored in the proper insights linked to the mission and organizational goals, giving Social Management a contingencial dynamic shape.

Keywords: Non-governmental organizations. Social management. Social representations. Intra-individual processes. Inter-individual processes. Situational processes.

*Pós-Doutorado em Gestão Social na Birmingham Business School, University of Birmingham. Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Endereço: R. Industrial João Motta, 1541/101, Bl. E. Natal/RN. CEP: 59082-410. E-mail: wsouza@ufrnet.br

**Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: liaserafim@yahoo.com.br

***Doutorando em Administração – PPGA/UFRN. Professor Assistente I da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. E-mail: tfdpe@yahoo.com.br

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

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

Ainda, num olhar mais amplo, verifica-se que a gestão de organizações do terceiro setor encontra-se encravada na gestão social, ou seja, na gestão (processo) das demandas e necessidades sociais (fins). A gestão social deve ser determinada pela solidariedade. Portanto, é um processo que deve primar pelo acordo coletivo em que o outro deve ser incluído por meio de um processo participativo na tomada de decisão, apoiada, segundo Tenório (2005), na cidadania deliberativa habermasiana. Essa corrente teórica, referente a segunda geração da Escola de Frankfurt, versa que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão inclusivos, na pluralidade, na igualdade participativa, na autonomia e no bem comum.

O termo gestão social confunde com a idéia de gestão pública, porém, como ressalta França-Filho (2007), não se trata só de uma demanda típica do Estado, mas, de necessidades sociais respondidas pela própria sociedade, a partir de diversas formas organizacionais, como, especialmente, o fenômeno associativo da economia solidária. Em tal fenômeno, os empreendimentos não perseguem objetivos econômicos exclusivamente, pois, estes aparecem apenas como meios para a realização dos fins sociais, que podem traduzir-se em dimensões: social (grau de coesão social, sociabilidade), econômica (vendas, subsídio econômico, reciprocidade), política (grau de democracia interna, grau de comprometimento, articulação em redes), ambiental (preservação e educação ambiental) e organizacional (habilidades técnica e gerencial, formação sociopolítica, acesso aos meios de produção).

A inversão de prioridades em relação à lógica mercantil, abrindo espaço para uma racionalidade substantiva preponderante, é que marca a especificidade da gestão social. Todavia, na prática, o efetivo exercício da gestão social não ocorre sem dificuldades e são vários os desafios a superar.

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

da coerência entre valores norteadores da missão da organização e a busca por resultados (TEIXEIRA, 2004).

O impasse se agrava dado que, no terceiro setor, há características pouco conhecidas das empresas privadas e públicas, como o trabalho voluntário e militante, o uso de favores e o efeito multiplicador da solidariedade (FISCHER; FISCHER, 1996). No terceiro setor, a problemática da dimensão organizacional é plasmada, já que as teorias econômicas e organizacionais dominantes não fornecem suficiente capacidade interpretativa diante do crescimento acelerado nos últimos tempos. A atuante presença na sociedade, por outro lado, tem atraído novas investigações (CARVALHO, 2000).

Assim, este artigo busca compreender o fenômeno da representação social das organizações não-governamentais a partir do olhar daqueles que conduzem as organizações sociais. Para tanto, analisa-se as representações sociais do papel de gestores sociais, traduzidas via processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais de suas ações, dando ênfase aos sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações não-governamentais.

Para tal intento, inicialmente, abordar-se-á aspectos referentes à gestão do terceiro setor e aos seus dilemas teóricos, em especial, ao uso de ferramental administrativo do meio empresarial na gestão desse setor, em que os ambos os setores – este e o empresarial – apresentam objetivos bem distintos, por vezes contraditórios. Posteriormente, discute-se a teoria das representações sociais que dá suporte para a compreensão a respeito da noção que os gestores do terceiro setor possuem do papel que exercem na condução de organizações não-governamentais. Após a fundamentação teórica, utiliza-se a análise de conteúdo categorial para realização de análises e inferências a partir das entrevistas com os gestores sociais, em que se evidenciaram leituras, estratégias, enfim, representações sociais diversificadas dos gestores na condução das organizações não-governamentais.

Gestão do Terceiro Setor: dilemas teóricos

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

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

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

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

De outra forma, segundo Andion (1998), as ferramentas de gestão utilizadas por organizações do terceiro setor não foram concebidas para atender às particularidades que o trabalho de tais organizações efetiva. Adaptaram-se, assim, modelos de gestão de empresas privadas cujos conteúdos são considerados inadequados ao enfrentamento dos problemas específicos ao campo social. Daí o caráter de desafio que o terceiro setor tem a enfrentar para sair do *abismo conceitual e operacional* (SALVATORE, 2004, p. 32) em que se encontra.

Teodósio (2002) afirma que, entre os "verdadeiros mitos" em torno da gestão do terceiro setor, está o de associá-lo à difusão de técnicas de gestão privadas e públicas. Para o autor, o tema gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do terceiro setor. Ao passo que o principal desafio é adotar técnicas de gerenciamento que o modernize sem perder as características básicas do espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracterizam a área social.

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

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

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

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

Para contribuir com esse impasse – nas organizações do terceiro setor, assim como em organizações de outra natureza –, a cultura institucional é reforçada por elementos subjetivos como cerimônias, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que atuam no imaginário coletivo por meio da mobilização emocional. As organizações sociais, frequentemente, carregam um forte apelo emocional vivenciado pelo

líder e compartilhado com outros membros. O tom emocional atrelado à causa social mobiliza ações significativas e fundamentais para a sociedade. Em contrapartida, pode deixar a organização suscetível a ações e decisões emotivas e pouco assertivas (CARVALHO, 2000). De outra forma, "empresariar" a gestão social é, igualmente, algo indesejável.

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

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

Ainda sobre a análise do ambiente organizacional das ONGs, Fischer (2003) afirma que, embora todas as organizações necessitem ter fortes vínculos das pessoas com suas estratégias, nas organizações do terceiro setor, é preciso que essa identidade organizacional seja ainda mais profunda, estimulando o compartilhamento da visão comum. Nesta perspectiva, o artigo busca analisar as representações sociais do papel de gestores de organizações não-governamentais, traduzidas via processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais de suas ações, dando ênfase aos sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações não-governamentais.

Por que Representações Sociais?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A abordagem utilizada neste trabalho é a societal de Doise (1993). Uma das características dessa abordagem é a busca de articulação de explicações de ordem individual com explicações de ordem societal, evidenciando que os processos que os indivíduos dispõem para funcionar em sociedade são orientados por dinâmicas sociais (interacionais, posicionais ou de valores e de crenças gerais). Essa perspectiva adota quatro níveis de análise:

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

A abordagem societal entende as representações sociais como princípios geradores de tomada de posição, vinculadas às inserções sociais específicas, or-

ganizando processos simbólicos que interferem nas relações sociais. Dessa maneira, propõe uma leitura tridimensional para estudar as representações sociais, sendo que cada fase corresponde a uma hipótese específica (DOISE, 1993).

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

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

Metodologia

A construção da pesquisa esteve alinhada a uma abordagem qualitativa destinada à compreensão de um fenômeno social específico, qual seja, o modo como lideranças de Organizações Não-Governamentais representam o papel próprio de Gestor de Organizações Não-Governamentais. Tal perspectiva considera processos inter-individuais de gestão, fatores situacionais e sistemas de crenças, permitindo, assim, a apreensão do contexto em que o líder está inserido e reflexões em torno de paradoxos e desafios da atuação social desempenhada.

Apesar da crítica da ausência de rigor científico a abordagem qualitativa – advinda de adeptos da postura positivista, cujo viés é quantitativo – esse tipo de pesquisa preserva características fundamentais da construção científica em termos de rigor e confiabilidade (VIEIRA, 2006). Difere, sim, do viés quantitativo, quanto à generalização, e, por essa razão, Richardson (1999) advoga que, freqüentemente, a pesquisa qualitativa tem sido vista com desconfiança por investigadores das ciências exatas e da natureza. Todavia, lembra o autor, a pesquisa qualitativa se, por um lado, apresenta vínculos importantes com preocupações características do pensamento crítico e com ideologias progressistas, por outro lado, perdem em termos de validade e confiabilidade, particularmente quando comparadas com metodologias quantitativas.

Assim sendo, a pesquisa qualitativa se diferencia pela tentativa da compreensão detalhada de significados e peculiaridades situacionais apresentadas pelo público investigado, ao invés da opção pela produção científica que prioriza medidas quantitativas de determinadas características de um fenômeno ou de comportamentos. A preocupação por revelar convicções subjetivas é viés comum à etnografia, à observação participante, à pesquisa-ação e a outras disposições qualitativas como aquelas focadas nas representações sociais. Reside, aqui, um pressuposto fundamental: as convicções subjetivas têm primazia explicativa nas Ciências Sociais, sendo este o foco central dos estudos em representação social.

A definição de pesquisa qualitativa coloca diversos problemas e limitações à pesquisa social. Primeiro, são restritas as tentativas para situar concepções e condutas das pessoas entrevistadas em dado contexto histórico ou estrutural. Considera-se suficiente descrever formas diferentes de consciência sem tentar explicar como e por que elas se desenvolvem. Isto conduz a um segundo problema: a tendência para adotar atitude não crítica de concepções e consciência dos entrevistados, sem considerar o seu desenvolvimento epistemológico.

(RICHARDSON, 1999). Tais desafios, em certa medida, são contemplados na construção da teoria e de metodologias em representações sociais.

Arruda (2002), por exemplo, afirma que a Teoria das Representações Sociais operacionaliza um conceito para trabalhar com o pensamento social em sua dinâmica e em sua diversidade, compreendendo duas formas de conhecimento e de comunicação, que se encontram guiadas por objetivos diferentes. O universo consensual seria aquele constituído, principalmente, a partir da conversação informal, na vida cotidiana, ao passo que o universo reificado se cristaliza no espaço científico, mediante cânones de linguagem e hierarquia interna. As duas formas de conhecimento, portanto, apesar de terem propósitos diferentes, são eficazes e indispensáveis à vida humana. A opção dos construtores do conhecimento pela via das representações sociais, todavia, é pela esfera consensual, mediante o reconhecimento de que as duas vertentes não são interdependentes e, portanto, não estanques. Neste sentido, conforme lembra Arruda (2002), é válido observar que a psicologia social, campo em que se insere o estudo das representações sociais:

(...) reflete sobre como os indivíduos, os grupos, os sujeitos sociais, constroem seu conhecimento a partir da sua inscrição social, cultural etc., por um lado, e, por outro, como a sociedade se dá a conhecer e constrói esse conhecimento com os indivíduos. Em suma, como interação sujeitos e sociedade para construir a realidade, como terminam por construí-la numa estreita parceria, que, sem dúvida, passa pela comunicação. Mas isso só pode acontecer a partir de certa conjuntura científica (...) (ARRUDA, 2002, p.128).

Trata-se, pois, de um campo científico interessado na sistematização de conhecimentos do chamado senso comum. Por envolver fenômenos específicos e diversidades da vida em sociedade, os estudos das representações sociais estão interessados na compreensão e não na generalização de eventos, o que se insere na perspectiva de pesquisa essencialmente qualitativa.

Na definição das organizações que compuseram o conjunto pesquisado, foi observado o critério da *variedade típica*, empregado por Smith, Child e Rowlinson (1990). A seleção sob tal critério ocorreu com base no Cadastro Municipal de Assistência Social da cidade de Fortaleza, tendo sido selecionadas Organizações Não-Governamentais que melhor representavam a totalidade daquelas atuantes no município. Em etapa preliminar, três funcionários públicos de Fortaleza, responsáveis pela gestão do Cadastro, foram incentivados ao diálogo e à posterior indicação, de modo consensual, dos segmentos de ONGs mais representativos no município. Nessa etapa, foram indicados os seguintes segmentos: de integração social a partir da arte e educação; de prevenção e tratamento de dependência de álcool e drogas ilícitas; de assistência à saúde infantil; e de ação comunitária.

Na seqüência, os funcionários foram incentivados a indicar duas organizações que melhor representavam cada um dos segmentos. A pesquisa com gestores sociais foi realizada, assim, em quatro categorias de Organizações Não-Governamentais, cada categoria contando com duas unidades.

O limite de oito organizações teve o propósito de restringir o volume de informações a ser processado, algo comum em estudos de natureza qualitativa, tendo sido observadas, no conjunto selecionado, diversidades e compatibilidades intra e inter segmento. Destaca-se que essas organizações têm em comum a representatividade junto ao Conselho Municipal de Ação Social e mais de 15 anos de atuação nas suas respectivas áreas.

Um roteiro semi-estruturado, via entrevistas em profundidade, serviu de base à coleta de informações.

Dentro da abordagem qualitativa, a opção pela estratégia de análise recaiu na análise de conteúdo. Essa estratégia, segundo Bardin (2004), contempla um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, à obtenção de indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Foi, pois, empregada a análise de conteúdo numa perspectiva de compreensão, descrição e análise de modo qualitativo para atribuir significado à complexidade

do tema, sem apego a aspectos quantitativos que não trariam contribuições significativas ao debate teórico pretendido (DELLAGNELO; SILVA, 2006). Desta forma, a análise de conteúdo, de natureza categorial, foi desenvolvida sob estrito foco em quatro âncoras – *processos intra-individuais, processos inter-individuais, fatores situacionais e crenças e representações* – advindas da abordagem societal de Willien Doise. Tais âncoras foram, então, adotadas como categorias de análise e, portanto, estavam previamente definidas.

Tendo como base as informações obtidas nas entrevistas com os gestores sociais e as categorias previamente definidas, a análise das informações permite as inferências que se seguem.

Resultados e Discussões

A partir das informações obtidas junto aos gestores entrevistados, foi desenvolvida a análise dos resultados. As análises contemplam os quatro níveis da abordagem societal de Willien Doise (1993): *intra-individuais, inter-individuais, situacionais e sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias*.

Dentre os oito entrevistados, sete possuem formação em nível superior e nenhum possui formação em Administração. As gestoras das ONGs que trabalham com integração social por meio da arte e educação são bailarinas, ambas com experiência internacional e uma delas com mestrado na área. Dos dois que trabalham com prevenção e tratamento de álcool e dependência química, um é médico e outro psicólogo e psicopedagogo. As ONGs que prestam assistência à saúde infantil são geridas por uma pedagoga e uma psicóloga. Dos gestores de ONGs que militam com ação comunitária, um é sociólogo, com mestrado em educação popular, e o outro tem formação técnica em mecânica de automóveis. Há, portanto, trajetórias de vida e profissional distintas e, assim, o estabelecimento de papéis aparece fundado em sistemas de crenças e valores que atribuem sentidos diversos ao exercício das ações sociais empreendidas, fato mediado pela natureza da atividade.

Sem exceção, os gestores dizem possuir formação empírica em administração ou em assistência social e ressaltam que, pela militância, se tornam capacitados para a gestão tanto quanto um administrador ou um assistente social. Não associaram o trabalho à pertença de uma crença ou à vinculação religiosa. Três dos entrevistados são, além de gestores, fundadores da organização. Os demais foram convidados, em algum momento, a assumir a gerência.

Os quadros I e II sintetizam crenças e representações coletadas nos segmentos pesquisados. A partir dos dados da pesquisa, foi possível identificar que, no conjunto, o segmento de atuação da organização implica em um dado estilo pessoal do gestor. Gestores de organizações de um mesmo segmento tendem a representar o próprio papel, na condução das organizações, de modo semelhante.

No quadro I, estão identificadas as tendências das ONGs de integração social por meio da arte e educação, de assistência à saúde infantil e de prevenção e tratamento da dependência de álcool e drogas. O agrupamento desses três pares se deu pelas similitudes que apresentam nos sistemas de representação. Na análise dos processos *intra-individuais*, essas organizações privilegiam a ênfase em habilidades técnicas ancoradas na apropriação dos conteúdos da prática administrativa.

Acerca dos processos *inter-individuais*, a ênfase dirige-se aos papéis que exigem habilidades sociais, ancoradas na liderança descentralizada, na relevância ao domínio da linguagem, no envolvimento emocional próprio e dos colaboradores para a efetividade do trabalho e na vocação para práticas solidárias.

Os fatores situacionais são representados pela busca do cumprimento do papel social da organização. Nesse ponto da análise, os desafios, os empecilhos e a natureza das conquistas são percebidos por gestores de um mesmo segmento de modo semelhante. Após a análise, fica nítida a dificuldade em sistematizar resquícios comuns de gestão social em meio à diversidade do modo de operar, da natureza de atividade, da forma de financiamento e de interesses que assumem viés assistencial ou contornos de ação política.

Quanto ao sistema de crenças e representações, a ênfase está no papel das organizações sociais na sociedade. Nas falas dos seis gestores entrevistados (enumerados de 1 a 6) de Organizações de Integração Social, de Tratamento da Dependência de Álcool e Drogas e de Assistência à Saúde Infantil, percebe-se a representação do papel das ONGs por meio de um discurso emocional, de conquistas como concessão e de benefícios como caridade:

Então, assim, eu sou fã de carteirinha desse setor, eu conheço de muito perto, com gente que não está acima do bem e do mal, há boas práticas, excelentes práticas e péssimas práticas, mas eu acho que se verifica certamente, em todo país, um avanço muito grande, é real e palpável, vindo dessas iniciativas (Gestor 1)

Porque ninguém deve esperar o governo, por um político. Nós devemos fazer a nossa parte, cada um dar um pouquinho de si e fazer um pouquinho pela sociedade. Aí, sim, nós seremos uma comunidade só. Aí, nós teremos mais igualdade, se cada um fizer sua parte (Gestora 2)

Então quer dizer, esperar que o governo chegue até essa comunidade vai demorar muito. Eu acho que se a gente fizer a nossa parcela, nós como uma sociedade fizermos a nossa parcela, a gente vai tá contribuindo pra sair mais rápido desse caos, sabe? Eu acho que é fundamental as ONGs (Gestora 3)

Percebe-se, assim, que é tímida, nesses segmentos, a leitura crítica do papel dos gestores sociais, tendo presente o viés assistencial.

Quadro I – Síntese das Representações em Organizações de Integração Social, de Tratamento da Dependência de Álcool e Drogas e de Assistência à Saúde Infantil

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

Fonte: dados da pesquisa, 2007.

Por seguir uma lógica contrária às demais organizações, as representações dos gestores de ONGs de ação comunitária foram tomadas em separado (gestores identificados como 7 e 8). Assim, foi possível verificar um discurso permeado por uma análise crítica e reflexiva do meio social e, conseqüentemente, do trabalho que empreendem nas organizações. Há uma ênfase na busca dos direitos aos cidadãos, sendo a organização um instrumento de luta e controle social:

Representações Sociais do Papel de Gestores de Organizações Não-Governamentais

Não adianta dizer que o cara é empregado, ganha um salário mínimo, que ele é incluído. Não é incluído de nada. No movimento sindical, movimento dos trabalhadores, sindicato vai ter enquanto tiver capitalismo. Quando de um lado tem uma pessoa se apropriando de riqueza coletiva, produzida pelos outros, vai ter sindicato, reclamando hora-extra, reclamando salário, reclamando melhores condições de trabalho, reclamando coisas dos trabalhadores. E, assim, eu vejo uma certa perspectiva nesse movimento de ONGs (Gestor 7)

No Centro de Defesa a gente tem autonomia de mover, a partir do ano 2001, uma ação judicial contra os poderes municipal e estadual pela omissão na resolução do problema de *déficit* de moradia em Fortaleza. Então, em nenhum momento nós nos detivemos, por estar num projeto com financiamento público, de cumprir nosso papel de ONG fiscalizadora e defensora dos direitos humanos, e denunciamos o Estado pelo não cumprimento do seu dever. E essa postura a gente faz questão de manter porque garante nossa autonomia, garante nossa identidade, acima de tudo como instituição defensora e promotora dos direitos humanos (Gestor 8)

O quadro II favorece a identificação das diferenças. Na análise dos fatores intra-individuais, os líderes comunitários representam seu papel, na condução das organizações, com ênfase em habilidades sociais, ancoradas na ação de práticas solidárias.

Quadro II – Síntese das Representações em Organizações de Ação Comunitária

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

Fonte: dados da pesquisa, 2007.

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

Quanto ao sistema de crenças e representações, a ênfase também está no papel das organizações sociais, todavia, no caso dessas organizações, a ancoragem é feita por meio de discurso político, em que conquistas são respostas à

mobilização por direitos. Mesmo abraçando a causa social com ênfase mais politizada, nas falas desses gestores é tímida a presença de uma reflexão crítica da função do terceiro setor na sociedade:

Eu vejo como fundamental. Eu acho fundamental a prática do terceiro setor. Eu não quero com isso dizer que o terceiro setor está atuando bem ou mal não. Existem boas práticas e práticas muito ruins também. Mas, existem práticas de excelência de todo o país, de fora do país, em todo lugar. Eu acho que a mobilização que a gente percebe do cidadão comum com as questões antes tidas como questões de governo, né? Acho que a gente historicamente perdeu um tempo fundamental, estratégico, que foi o tempo que a gente passou dizendo que isso é um problema de governo. E nós sabemos que há muito tempo que é um problema de todos nós. Nenhum governo sozinho vai conseguir resolver isso, nem o terceiro setor também, nem o mundo empresarial. {...} Eu por estar dentro, e por estar cultivando relações com outras organizações não-governamentais, eu observo um valor incomensurável. De obra social mesmo. A palavra é social ao extremo, desde a base (Gestora 2).

Eu acho importantíssimo, sabe, porque acho que é fundamental por essa complexidade que a gente vive hoje de informação, de atualização. As pessoas mais carentes não têm informações. E se a gente não tiver ONGs que estejam nas comunidades, ONGs que estejam lá nas bases trabalhando alguma comunidade, alguém, quem vai trabalhar, nesse momento? Eu acho que é demais pro governo, eu acho que é enorme essa população; a gente não pode cruzar os braços e dizer simplesmente, ah, o governo não faz. É missão do governo, mas eu acho que é dele e nossa (Gestora 3).

Crenças e valores, aqui, têm contornos de *mobilização, não cruzar os braços, social ao extremo desde a base*. Não se trata de assistência, mas, sim, de ato político. Aqui reside uma importante diferença entre este conjunto e os demais.

Após a análise dos quatro níveis, Doise (1993) propõe uma abordagem tridimensional para estudar as representações sociais, sendo que cada fase corresponde a uma hipótese específica. Uma representação social pertence a um grupo que, por meio de suas representações, estabelece princípios de crenças e tomadas de posição. Assim, a proposta dessa abordagem é descrever qual a "face" desse grupo e, no caso deste trabalho, que feição tem o gestor de organização não-governamental.

A abordagem tridimensional responde a três hipóteses. A primeira hipótese refere-se à presença de uma partilha de crenças comuns, entre diferentes membros de uma população, acerca de um objeto social, visto que as representações se constroem em relações de comunicação, as quais supõem linguagens e referências comuns àqueles que estão implicados nessas interações. Em tal hipótese, procura-se identificar o campo comum das representações sociais para o grupo. O campo comum de uma representação é vinculado à memória coletiva e à história do grupo e, de modo consensual, define sua homogeneidade. É pouco sensível ao contexto imediato, resiste à mudança e gera o significado da representação, determinando a sua organização. O grupo de gestores desta pesquisa representa, de forma comum, a gestão de organizações sociais nos seguintes termos:

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

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

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

A terceira hipótese considera que as representações, além de contribuir para estabelecer consensos entre indivíduos, são caracterizadas por ancoragens das tomadas de posição em outras realidades simbólicas coletivas. Dessa forma, ancora as diferenças individuais.

Com relação à pesquisa, é perceptível que os gestores podem ser agrupados segundo os ramos de atuação das organizações. Foi verificado que, apesar de existirem pontos em comum, o papel assumido se diferencia pela inserção sócio-cultural do gestor. O nível de escolaridade e a inserção social tendem a explicar o modo do envolvimento e a representação do trabalho realizado. Os gestores que não pertencem à mesma camada social dos beneficiários não compartilham problemas comuns, evidenciando distâncias entre o *eu* e os *outros*; e, desta forma, tendem a leituras assistenciais do papel desempenhado. De outro modo, os gestores que se sentem iguais aos beneficiários tendem à adoção de papel político.

Esses traços tornam-se mais evidentes quando se compara a trajetória de vida dos gestores de ONGs de ação comunitária com os demais. Um deles conseguiu ascender socialmente, mas sofreu os mesmos problemas do público que atende. O outro permanece militando entre os pares. Ambos demonstram forte envolvimento emocional com os beneficiários e empenho na efetividade do trabalho. Nesse sentido, estão imersos, gestor e beneficiário, em um mesmo universo, no qual ambos, por vivenciarem a mesma realidade, compartilham as mesmas crenças, pensam e agem como corpo único e proferem discursos semelhantes.

Desta forma, os gestores sociais pesquisados, uma vez inseridos em espaços distintos, com trajetórias de vida e de trabalho distintas, entendem a ação social empreendida mediante diferentes sistemas de referências identitárias. As representações, portanto, não se originam no vazio social, mas num espaço repleto de significações, opiniões, desejos e produções simbólicas. A estrutura e o conteúdo de cada representação se configuram, pois, de acordo com o espaço social, a história de vida, o contexto em que o indivíduo se encontra e o modo como se relaciona com o outro.

Considerações Finais

A pesquisa realizada permite indicar que, em meio à denominação genérica Organizações Não-Governamentais (ONGs), há uma diversidade de papéis que se situa entre leituras assistenciais e contornos políticos da ação empreendida. Tal

fato aparece mediado, por um lado, pela trajetória de vida do gestor e, por outro, pela natureza da organização. Esse resultado empírico reforça a pertinência do viés teórico-metodológico aqui adotado, fundado nas representações sociais. Para Franco (2004), as representações sociais são elementos simbólicos que os sujeitos expressam mediante palavras e ações. Portanto, para compreendê-las é indispensável conhecer as condições de contexto em que os indivíduos estão inseridos. Isso porque, segundo a autora, as representações sociais são historicamente construídas e estão estreitamente vinculadas aos diferentes grupos econômicos, culturais e étnicos que as expressam por meio de mensagens que se refletem nos diferentes atos e nas diversificadas práticas sociais.

A pesquisa realizada evidenciou uma diversidade de leituras, permitindo afirmar que o papel do gestor social é determinado pela formação profissional, pela inserção social do gestor e pela natureza da organização. A ação social e, por sua vez, o papel assumido, se configuram como um mosaico composto por motivações, experiências, vivências e crenças que o gestor traz e emprega na condução do empreendimento.

Há conflitos para encontrar alternativas à adoção de papel burocrático. Os dados da pesquisa evidenciam que os gestores procuram capacitação, mas, mesmo assim, demonstram que a profissionalização não se configura como condição ao sucesso. Antes, o atendimento às demandas sociais prementes é o foco central, ainda que sem considerar critérios de eficiência e eficácia.

Há valores altruístas e compaixão para com os beneficiários. Mais que tirar pessoas da miséria, física ou emocional, eles almejam superar a "miséria das pessoas". A tentativa de resgatar o ser humano em sua integridade e inteireza, por meio de ações que extrapolam o objetivo maior da organização, e o cuidado em assistir aos familiares do beneficiário na busca de emancipação física e humana fortalecem tal entendimento.

No campo ideológico e cultural, três dimensões básicas aparecem: tendência à mercantilização de direitos e prerrogativas das classes populares, convertida em bens ou serviços que podem ser adquiridos no mercado; aceitação ao redimensionamento do papel do Estado, tendo como eixos críticas ao intervencionismo e exaltação ao mercado; consenso de que não existe alternativa senão a reforma (ANDERSON, 1995)

Os dados da pesquisa apontam para o exercício do papel de liderar ações sociais com Estado mínimo. Os gestores não questionam a responsabilidade do mercado capitalista quanto às desigualdades sociais. Neste ponto, é pertinente retomar Montaño (2003) quando este afirma que o terceiro setor, pelo conceito ideológico e mistificado da gestão social, cria uma resignada cultura do possibilismo, desenvolvendo um campo fértil para o avanço da ofensiva neoliberal de retirar e esvaziar históricas conquistas sociais e dos trabalhadores contidas no chamado "pacto keynesiano", sob maior aceitação ou menor resistência a esse fenômeno.

O estudo evidencia que, dada à heterogeneidade de interesses e segmentos de atuação das organizações sociais, os gestores assumem papéis e articulam estilos de ação ancorados em leituras próprias da missão organizacional, modelando-a a contingências ambientais. É pertinente, aqui, registrar que, apesar das categorias empregadas terem se mostrado apropriadas ao estudo, de acordo com o referencial teórico selecionado, estas não esgotam as possibilidades da temática.

Em relação aos resultados obtidos, registra-se que estes estão limitados à situação estudada, não permitindo generalização no sentido da validade estatística, mas, sim, contribuições a elaborações teóricas e metodológicas no campo da gestão social. Para pesquisas futuras, é pertinente o aprofundamento de dilemas e perspectivas desse campo do conhecimento a partir do entendimento da diversidade da gestão social e do pressuposto de que a liderança nela se manifesta em cenário de crenças, valores e símbolos trazidos e impressos, à gestão, por aquele que tem o papel de conduzi-la.

- ALMEIDA, A. M. O.. A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005a. p. 117-160.
- _____. Representações sociais e a prática pedagógica no processo de construção identitária. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005b. p. 161-197
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTIL, P. (Orgs.). *Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23
- ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev., 1998.
- ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. *Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas*, Campinas/SP, v.117, p.127-147, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de competência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não-governamentais? *Read – Revista Eletrônica de Administração*, 14. ed., v. 6, n. 2, mar./abr., 2000.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 97-118.
- DOISE, W. Debating social representations. In: CANTER, D. V.; BREAKELL, G. M. (Eds.), *Empirical approaches to social representations*. Oxford: Clarendon Press, 1993. p. 157-170
- DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. de M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ – PUC-SP, 1999. p. 31-42
- FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civicus, 2002.
- FISCHER, R. M.; FISCHER A. L. *Exclusão social na Amazônia legal*. Relatório Analítico, SUDAM, 1996.
- FISCHER, R. M.; Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In.: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. 2 ed. São Paulo: Senac, 2003. p. 77-101.
- FRANÇA-FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo gestão social. In: I ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL. *Anais...*, Juazeiro do Norte, 2007.
- FRANCO, M. L. P. B. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 121, p. 169-186, jan./abr., 2004.
- JODELET, D. *Representações sociais: um domínio em expansão*. In: Representações sociais. Rio de Janeiro: UERJ, 2001. p. 17-44.
- MENDES, L. C. A. Cultura organizacional no terceiro setor. In: MEREGE, L. C.; BARBOSA, M. N. L. (Orgs.). *Terceiro setor: reflexões sobre o marco legal*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998. p. 143-171.

- MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- _____. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. C.; SILVA, R. O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais ...* São Paulo: ANPAD, 2004.
- RICHARDSON, R. (Org.). *Pesquisa Social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALOMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997. p. 89-111.
- SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004. p. 17-34
- SANTOS, A. G. G. A.; BARBOSA, J. D. Organizações da sociedade civil de Aracaju: em busca de um modelo de gestão. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004.
- SMITH, C.; CHILD, J.; ROWLINSON, M. *Reshaping work: the Cadbury experience*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- SOUZA, W. J; OLIVEIRA, M. D. Fundamentos da gestão social na Revolução Industrial: leitura e apreciação crítica. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais ...* Brasília: ANPAD, 2005.
- TEIXEIRA, R. F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, jan./mar., 2004.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, n. 5, v. 3, p. 101-124, 2005.
- TEODÓSIO, A. S. Voluntariado: entre a utopia e a realizada da mudança social. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais....* Recife: ANPAD, 2002.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 13-28.

Artigo recebido em 16/01/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 14/11/2009.