

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

IARA HELENA NUNES FERREIRA

**A aplicação da Gestão Social em uma Organização do Terceiro Setor
– O Futuro Pré Vestibular Alternativo**

Uberlândia

2019

IARA HELENA NUNES FERREIRA

**A aplicação da Gestão Social em uma Organização do Terceiro Setor
– O Futuro Pré Vestibular Alternativo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dr. Etienne Abdala.

Uberlândia

2019

IARA HELENA NUNES FERREIRA

**A aplicação da Gestão Social em uma Organização do Terceiro Setor
– O Futuro Pré Vestibular Alternativo**

Trabalho de conclusão de curso aprovado para a obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 10 de Julho de 2019.

Prof^ª. Dra. Etienne Cardoso Abdala.

Prof^º. Dr. Rodrigo Miranda

Prof^º Dra. Michelle de Castro Carrijo

Agradecimentos:

Sou grata a todos que contribuíram para que este trabalho tivesse início, meio e fim. Agradeço aos amigos e colegas que se dispuseram a me auxiliar tanto academicamente e pedagogicamente como emocionalmente. Agradeço também, à minha família que continuou acreditando que eu era capaz e aos meus professores, em especial à prof^a Etienne pela paciência mesmo com toda a dificuldade que tive para desenvolver este trabalho.

“Uma sociedade vai se convertendo em nação à medida que é capaz de responder pró-ativamente aos desafios que lhe apresenta a história”.

(J. B. Toro)

Resumo

Uma das responsabilidades do Estado no Brasil é promover a educação de qualidade à todos. No entanto, a maioria dos estudantes de baixa renda encontram dificuldades de serem aprovados nos processos seletivos que dão acesso à universidades públicas por não possuírem condições financeiras capazes de pagar por uma preparação particular. Nesse cenário surge então em Uberlândia – MG uma instituição do Terceiro Setor focada em preparar esses alunos para os processos seletivos cobrando taxas mínimas, de forma a auxiliar o acesso dessas pessoas ao Ensino Superior. O Futuro Pré-Vestibular Alternativo busca manter-se em funcionamento de maneira independente e conta com a dedicação de voluntários para sobreviver. Sendo assim, identifica-se a necessidade de haver uma estruturação sólida da organização que seja pautada em teorias de gestão para que a instituição funcione cada vez melhor e seja capaz de ajudar cada vez mais pessoas, sendo alunos ou colaboradores, já que através deste projeto o Futuro é capaz de profissionalizar seus voluntários. Por meio de entrevistas e observação participante, esse trabalho analisa a adoção de práticas que tornam a gestão do cursinho mais próxima da social, bem como propõem uma nova estrutura a fim de auxiliar nesse processo. Foi identificado que desde o surgimento da instituição já houve mudanças importantes que promoveram o comprometimento dos colaboradores, bem como aumentaram sua participação nas decisões do cursinho. Para que esse progresso continue, foi proposta uma nova estrutura, buscando minimizar os problemas de comunicação ainda encontrados pelos colaboradores, bem como tornar a instituição cada vez mais sólida e com processos bem estabelecidos e em bom funcionamento.

Palavras chaves: Terceiro Setor, Gestão Social, Comunicação

Abstract

One of the State's responsibilities in Brazil is to promote quality education for all. However, most low-income students find it difficult to pass the selective processes that give access to public universities because they do not have the financial means to pay for a particular preparation. In this scenario emerges in Uberlândia - MG an institution of the Third Sector focused on preparing these students for the selective processes charging minimum rates, in order to help their access to Higher Education. The Futuro Pré-Vestibular Alternativo seeks to remain in operation independently and relies on the dedication of volunteers to survive. Thus, we identify the need of a solid organization structure that is based on management theories so that the institution works increasingly better and is able to help more and more people, being students or employees, since through this project the Futuro is able to professionalize its volunteers. Through interviews and participant observation, this work analyzes the adoption of practices that make the management of the course closer to the social, as well as propose a new structure in order to assist in this process. It was identified that since the institution's emergence there have already been important changes that have fostered employee engagement, as well as increased participation in main decisions. To continue this progress, a new structure has been proposed, seeking to minimize the communication problems still encountered by employees, as well as make the institution increasingly solid and with well-established and well-functioning processes.

Key words: Third Sector, Social Management, Communication

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------|------|
| 1 INTRODUÇÃO | P.9 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | P.12 |
| 3 METODOLOGIA..... | P.18 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | P.21 |
| 5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | P.28 |
| REFERÊNCIAS | P.29 |
| ANEXO | P.31 |

No Brasil, o Estado possui algumas responsabilidades como assegurar segurança, saúde e educação de qualidade a toda população. O art. 144 da Constituição Federal de 1988 estabelece, por exemplo, que a *“A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio [...]”*. No entanto, sozinho o Estado não tem sido capaz de oferecer esse tipo de serviço a todos de forma igualitária.

Os Resultados Gerais da Amostra do Censo 2010, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), mostram que 50,2% da população, de pessoas com dez anos ou mais de idade, é considerada sem instrução e apenas 7,9% da população possui pelo menos um curso superior. Com essa deficiência, uma grande parcela do povo brasileiro não tem acesso a serviços básicos que proporcionam qualidade de vida e oportunidades de crescimento, além de viabilizar a independência e promover o exercício da cidadania. Isso se justifica porque: *“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade...”* (Art. 205 – C.F./88).

Para contribuir com essa missão do Estado, surgem intervenções públicas capazes de prevenir ou até mesmo superar vulnerabilidades e isso fortalece as capacidades dos indivíduos e famílias que enfrentam a pobreza. Essas políticas conectadas com as estratégias públicas, atuam de forma a empoderar e possibilitar a geração de renda e da formação de mão de obra qualificada e inserida na estrutura produtiva, buscando um compartilhamento mais justo de riquezas geradas pelo coletivo.

Em meio a essas alternativas encontram-se políticas de proteção social que buscam garantir a renda e também ligadas à economia solidária e formas de inclusão produtiva. Mas a economia solidária encontra alguns desafios, como: sustentabilidade econômica, sua capacidade de serem competitivas e ainda assim manterem sua filosofia de empreendimento justo e cooperativo.

Para estudar (compreender) a sociedade é preciso entender que ela é dividida em três esferas. O primeiro grupo, identificado como primeiro setor, é referente ao poder representado pelo Estado que é responsável por questões sociais. Em seguida, o segundo setor é figurado pelo mercado, através de ações como a produção e a circulação de bens de consumo e serviços prestados com o objetivo de gerar lucro. Por fim, o terceiro setor faz um papel de sociedade civil, formado por grupos de pessoas e instituições que tem como pretexto ser uma alternativa na resolução dos problemas sociais. Para Tenório (1998) a diferença encontrada no

terceiro setor é a maneira como promove atividades públicas através de associações profissionais e voluntárias, movimentos sociais organizados, entre outros.

Através do estudo do terceiro setor, este trabalho situa o contexto em que a instituição estudada se insere. A partir disso, pretende-se implantar os melhores processos dentro da instituição em questão para que sua gestão seja sustentável e seus objetivos alcançados.

Para a manutenção dessas organizações, é necessário uma gestão sólida e participativa, a gestão social, que não é orientada por finalidades econômicas. Para França Filho (2007), esse termo propõe que as demandas e necessidades da sociedade podem ser atendidas pela própria população, especialmente através de associações. Acredita-se, então, que há um dinamismo político de auto-organização social que valoriza a democratização da sociedade. Percebe-se, assim, que é importante aplicar conceitos e práticas de gestão organizacional para garantir a sustentabilidade dessas instituições, ou seja, que elas sejam capazes de se manterem em funcionamento.

Em vista disso, como esse tipo de organização muitas vezes não tem grande captação de recursos, seus funcionários não costumam ser assalariados, mas voluntários. É percebido que historicamente as instituições sem fins lucrativos no Brasil contam com mão-de-obra barata, com pequena qualificação. Portanto, observa-se que a maior parte dos interessados em trabalhar nessa condição são estudantes, profissionais em formação e com pouca ou nenhuma experiência administrativa, que buscam justamente adquirir conhecimento em uma instituição que quase não exige vivência profissional ao contratar seus colaboradores.

Diante tal realidade, em que não há formação e preparo dos indivíduos para desempenhar as funções administrativas, as atividades da instituição não acontecem de forma padronizada e a tomada de decisão varia subjetivamente de acordo com as pessoas que estão no comando da organização em determinado período. Em consequência disso, gera-se retrabalhos, perda de controle e desorganização.

Tal cenário, porém, pode ser transformado. Para tanto, faz-se necessário um estudo das práticas de gestão e sua aplicabilidade dentro das instituições para que as atividades desempenhadas aconteçam de forma standardizada e duradoura. Com uma gestão sólida, é possível preparar e profissionalizar uma equipe de colaboradores sobre como é estar inserido em um ambiente profissional, além de evitar problemas e promover a confiança dos *stakeholders* (pessoas interessadas na instituição).

Nesse perfil de instituição, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, funciona a instituição foco deste trabalho, o cursinho pré-vestibular alternativo Futuro Associação

Educacional, o qual auxilia a população carente da cidade a ingressar no Ensino Superior, oferecendo seus serviços sem cobrar mensalidades. O Futuro funciona através do trabalho voluntário de seus colaboradores e não divide lucros entre sua equipe executiva, toda a renda é voltada para manutenção do cursinho.

Através de entrevistas e da observação participante, percebeu-se a falta de organização e de uma gestão consistente em tal instituição, bem como dos desdobramentos dessa configuração, o que tem causado problemas que atrapalham o bom funcionamento da instituição, que teve início a hipótese deste trabalho. Estuda-se, neste, portanto, como o Futuro funcionava, o que mudou e o que ainda é preciso mudar.

Para isso, este estudo será desenvolvido através da avaliação de práticas de sucesso e de fragilidades dentro de um cursinho pré-vestibular alternativo da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Com o objetivo de analisar o processo de implantação de práticas de gestão social a fim de que, após isso, seja possível propor a colocação de uma nova configuração que permita solidificar a organização, tendo em vista que esta busca atingir um número cada vez maior de pessoas, sejam elas colaboradores ou alunos.

2. Objetivo Geral

Analisar como são realizadas as práticas de gestão social e identificar as ações de gestão social implementadas em um cursinho pré-vestibular alternativo da cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

3. Objetivos específicos

Identificar e interpretar as práticas de gestão que já sofreram alterações desde o surgimento da instituição até o momento. Entender a partir de qual necessidade surgem as mudanças e como elas ocorrem, bem como a relação das ações com as características de uma gestão social.

Identificar e interpretar as práticas de gestão que ainda exigem mudança para estabelecer uma administração mais profissional na associação, propondo soluções alternativas a cada lacuna identificada nos métodos de gestão adotados pela instituição.

4. Fundamentação teórica

Na Constituição Brasileira de 1988, que foi promulgada como lei máxima do país, é estabelecido que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família. Além disso, também determina que o Estado garanta o acesso a níveis mais elevados de ensino e pesquisa. Entende-se que a educação é um bem público e conhecimento é patrimônio social, por isso o acesso à educação é premissa para uma sociedade que promove a cidadania e o desenvolvimento científico, econômico e social. Essa definição tem como objetivo a promoção social e a possibilidade de qualidade de vida e autonomia para todos os indivíduos. Para Thompson (1996), o Estado é entendido primeiramente como um contrato social responsável por garantir o interesse público.

Para Nunes e Magalhães (2016), a inclusão social é fator imprescindível para o desenvolvimento de uma sociedade, em especial da brasileira. Isso se mostra através das demandas que surgem dos próprios cidadãos, seja de maneira individual ou em grupos. Essa necessidade é revelada através da busca por melhores condições de vida, bem como pela igualdade.

Segundo Bronzo (2014), um ponto importante na questão das políticas públicas de enfrentamento da pobreza é a capacidade de promover indivíduos com o intuito de romper situações de vulnerabilidades. A provisão adequada de serviços permite que os indivíduos utilizem suas habilidades e recursos de maneira mais produtiva.

A busca por uma melhor qualificação tem como objetivo a obtenção de melhores empregos, conseqüentemente maior remuneração, visto que a escolaridade é fator importante na inserção profissional do cidadão, afirmam Barbosa e Carvalho (2009). Essa autonomia só se dá de fato, se existem oportunidades suficientes para suprir as demandas de trabalho e renda, educação e saúde de qualidade, além de proteção social.

Além disso, o art. 227 da Constituição Federal de 1988 prevê que “*é dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação [...]*”, por isso, ao perceber a deficiência do Estado em garantir tais direitos à todos, a população tem se mobilizado para minimizar os efeitos dessa precariedade no fornecimento de serviços básicos.

Segundo Alencar W. M. et al (2012), desde os anos noventa, é possível perceber características novas na sociedade por conta do grande crescimento urbano, o que favorece a

exclusão e a violência. Para eles, com o surgimento de entidades do Terceiro Setor que promovem a atuação da sociedade civil na busca pelo bem-estar geral, a participação do Estado nesse âmbito se torna menos crucial para alcançar esse objetivo que passa a ser responsabilidade de todos.

Com a conscientização de que o bem comum é também responsabilidade de todos, grupos de pessoas do setor privado têm se reunido para buscar atender às necessidades dessa parcela que não consegue ter acesso aos serviços oferecidos pelo governo. Com essa preocupação em levar a todos, de forma igualitária essas oportunidades, surgem organizações sem fins lucrativos, mas com o objetivo de assistir para que nenhuma parcela da população seja prejudicada pela insuficiência do Estado.

4.1 O Terceiro Setor

O Terceiro Setor surge como uma alternativa para as desvantagens dos outros setores (o Estado como primeiro e o mercado como segundo), como a maximização do lucro e a burocracia inoperante do Estado que acaba não sendo capaz de atender a todos (Coelho, 2000). Percebe-se que a atuação do Estado na promoção da educação para todos é falha. Dessa forma, a sociedade é obrigada a se mobilizar para ao menos amenizar os impactos causados por esse problema. Segundo Fernandes (1993), o Terceiro Setor “Marca suas insuficiências (mercado), pressiona suas limitações, denuncia seus abusos, assimila suas inovações direcionando-as para áreas excluídas ou ignoradas pelo mercado” (FERNANDES, 1993).

Para Thompson (1996), as organizações do Terceiro Setor surgem como uma forma de representar ações políticas que combatam o autoritarismo. Diante seu contexto de surgimento, que era de regimes militares, buscavam promover espaços de ação cidadã e valorizar a democracia, em detrimento do sistema político vigente. Além disso, ele elucida que esse tipo de instituição objetiva favorecer a participação dos excluídos. Segundo ele, o Terceiro Setor preza por diminuir a pobreza e os problemas sociais gerados pelo mercado.

De acordo com Abdala. et al (2015), há um crescimento das organizações do Terceiro Setor a partir do momento em que há uma reorganização do papel do Estado. Isso acontece pois surgem novos atores sociais contribuindo para suprir carências da sociedade que anteriormente eram responsabilidade do Estado.

Segundo Araújo (2005), o Terceiro Setor tem ainda a capacidade de resolver problemas sociais com mais eficiência e agilidade que o Estado. Acredita-se que isso acontece pois o Terceiro Setor está mais próximo dos cidadãos. Para Teodósio (2001), o Terceiro Setor é: “[...] *aquilo que é público, porém privado e aquilo que é privado, porém público*”.

Para Fernandes (1993), o termo é uma tradução da expressão *third sector* usado nos Estados Unidos e diz respeito à organizações sem fins lucrativos, ou seja, que os benefícios financeiros não podem ser compartilhados entre seus membros. Ele afirma ainda que esse tipo de instituição não possui fins econômicos e também não são oriundos de ações governamentais, logo são fruto de boas ações, contribuições voluntárias de seus associados. Para Araújo (2005), é percebida a diferença desse setor com os outros justamente por não terem como objetivo o lucro e buscarem atender necessidades coletivas. Ao prestar serviços públicos, essas instituições são consideradas de utilidade pública no Brasil (Coelho, 2000).

Os “lucros” que possam conquistar em suas atividades não são distribuídos entre seus membros, mas em princípio, reinvestidos na própria organização, para a melhoria da qualidade dos serviços (COELHO, 2000).

Surge, então, em 1999, a Lei das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) nº 9.790/99, do Código Civil, que caracteriza pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que estejam em funcionamento por pelo menos três anos e que tenham como finalidade promover serviços como educação gratuita, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza e cultura. Segundo Fernandes (1993), utiliza-se o termo sociedade civil para delimitar um espaço não governamental que participa da luta por causas coletivas. Um exemplo de OSCIP é o Instituto Alpargatas (IA, 2017), vertente social da empresa que produz sandálias havaianas, que foi fundado em 2003 com o objetivo de melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes através do esporte e da cultura. O IA, contribui para que jovens de 7 a 29 anos tenham melhor qualidade de vida com o objetivo de melhorar seu desempenho escolar e fortalecer seus valores morais. Para Hudson (1990), o desejo humano de ajudar ao próximo sem pedir nada em troca é o que há em comum entre todos os aspectos do terceiro setor.

Como as instituições do Terceiro Setor não visam o lucro buscam pessoas que não tenham interesses econômicos, ou seja, voluntários. (FALCONER, 1999). Para Rifkin (1996), as pessoas que dedicam tempo ao Terceiro Setor tem em comum o fato de buscarem a criação de capital social a partir de servir a comunidade. Para ele, isso acontece quando cada um doa

um pouco de si para promover o bem estar de toda a comunidade. Segundo Fernandes (1993), o Terceiro Setor dissemina o voluntariado como uma forma dos indivíduos de expressar sua cidadania. De acordo com Toro (1996), é responsabilidade das organizações do Terceiro Setor promover maneiras de intervenção social democráticas, de forma a tornar os indivíduos, cidadãos.

No entanto, Falconer (1999) aponta como um grande obstáculo encontrado pelas organizações do Terceiro Setor a fraca capacidade gerencial dos administradores dessas instituições. É importante encontrar pessoas capazes de unir técnicas de gestão à realidade da entidade.

Toro (1996) acredita que seja função do Terceiro Setor: “*fortalecer uma pedagogia social democrática*” (TORO, 1996). Para ele, essa função é pautada em métodos participativos e modelos de gestão altamente comunicativos e com tomadas de decisão deliberativas e democráticas. Segundo o autor, é na democracia que somos capazes de edificar a igualdade e compartilhar interesses. Para Thompson (1996), começa a ser necessário a profissionalização das instituições do Terceiro Setor para aliviar o papel do Estado e amenizar a pressão do mercado.

Abdala et al (2015) comentam que apesar de gerar muitas expectativas, o Terceiro Setor sofre com baixo índice de continuidade das instituições, pois apesar do fortalecimento dessas organizações, há uma escassez de recursos.

Encontra-se então, uma gestão específica neste tipo de instituição, com o objetivo de sustentar uma organização que não busca lucros e normalmente não gera retorno financeiro aos seus colaboradores. Esse termo surge através de estudos do Professor Tenório (2008), que descobre um significado de democracia proletária de caráter social.

2.2 A Gestão Social

A partir da necessidade de profissionalizar esse setor, Alencar W. M. et al (2012) entendem que aumentam as discussões sobre gestão social por acreditar que as características clássicas da gestão de empresas e pessoas não atendiam de forma adequada as instituições que trabalham de maneira comunitária e em cooperação.

Carrion e Calou (2008) entendem a gestão social como um processo de desenvolver e proteger a vida, buscando preservar o meio ambiente, atender as necessidades do povo e desenvolver as potencialidades humanas. Elas acreditam ainda que o Estado não perde sua

função, porém para de monopolizar o poder de prestar serviços ao povo ao dividir suas responsabilidades com a sociedade civil. As autoras escolhem dois objetivos como os principais da gestão social, são eles: reduzir as desigualdades e promover um reequilíbrio ambiental. Esses objetivos são importantes quando se fala de desenvolvimento, e para as autoras, a gestão social está fortemente ligada ao desenvolvimento. Dessa forma, elas entendem que há necessidade da participação da sociedade civil a fim de democratizar o governo, ampliando a transparência e a participação na tomada de decisão através de políticas colaborativas.

Segundo Milani e colaboradores, a gestão social se aproxima do terceiro setor por sua relação direta com os beneficiários, essa relação também é uma forma de legitimar esse tipo de gestão (MAGALHÃES, MILANI, SIQUEIRA, AGUIAR, 2006).

França Filho (2008) entende que o termo se refere ao abarcamento de pessoas, já que todo o modelo de gestão de certa forma se dá por meio do comprometimento dos indivíduos. Para ele, a gestão social está ligada às demandas da sociedade. Nessa perspectiva, esse tipo de gestão se confunde com a pública pois entende-se que é dever do Estado suprir as necessidades do social por meio das políticas públicas (PINHO, 2010).

Porém, para Carvalho (2001) a gestão social estabelece uma parceria entre Estado, sociedade civil e iniciativa privada tendo como uma de suas premissas a potencialização de talentos, que é capaz de desenvolver autonomia e assegurar a inclusão social. Além disso, trava uma luta contra a pobreza ao buscar atender as demandas das minorias.

Para Gondim, Fischer e Melo (2006), a expectativa é que na gestão social, tanto os objetivos e resultados, como as formas de atingi-los devem ser estabelecidos de forma coletiva. A gestão social acontece por meio da participação de todos os membros da organização nos processos de decisão. Para Tenório (2008b), a gestão social é vista como um processo:

[...] gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação.
(p.158)

Além disso, Tenório (2008) também acredita que a cidadania deliberativa precisa intermediar a relação entre a sociedade e o mercado. Segundo o autor, cidadania deliberativa significa que processos de discussão pautados na inclusão, na igualdade participativa,

pluralidade devem ser a base para as tomadas de decisão. A participação deve acontecer a partir do real entendimento. Ele enfatiza que participar é uma prática social em que todos são capazes de produzir conhecimento.

Tenório (2008) propõem ainda, que a gestão social se baseie em uma racionalidade comunicativa. Ele acredita no agir comunicativo de Habermas, que significa o entendimento vinculado à linguagem e a um acordo pautado na discussão crítica. Pimentel et al. (2011) aponta como um dos princípios da gestão social, seu desenvolvimento através de um processo comunicativo participativo, dialógico e consensual.

Segundo França Filho (2008), as instituições realmente engajadas com a gestão social buscam adotar uma conduta que considere a transparência como um valor e destaque a democracia durante a tomada de decisão e em todas as relações interpessoais dentro da instituição. Para o autor, destaca-se ainda o fato deste tipo de gestão não tratar a vertente econômica como prioridade, diferenciando-se assim do tipo de gestão privada que possui forte visão mercadológica.

Para Schommer e França Filho (2008), o termo se relaciona diretamente com os indivíduos responsáveis por atuar no meio social, ao ambiente organizacional e as características participativas desse modelo de gestão, assim como o objetivo a que se propõe.

Segundo Gondim, Fischer e Melo (2006) gestão social seria:

[...]um ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão, que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas [...].

De acordo com Cançado e Pereira (2010), a gestão social é uma abordagem alternativa da gestão empresarial que tem como base a racionalidade utilitária de consequências, baseada na sociedade capitalista ocidental. No entanto, Tenório (2008) constrói o conceito de sociedade a partir do par de palavras sociedade-mercado, para representar a interação que deve existir entre a sociedade civil organizada e o mercado, de forma que a sociedade também assume um papel de protagonista.

Cançado e Pereira (2011), apresentam três características da gestão social:

1. Baseada em Tenório (2008): tomada de decisão participativa e coletiva, livre de coerção e baseada no diálogo e no entendimento.

2. Transparência: as informações necessárias para a tomada de decisão devem estar claras e acessíveis/disponíveis a todos.

3. Emancipação: a participação como pilar para o crescimento e amadurecimento dos indivíduos. (FREIRE, 2001).

Os autores reforçam sua teoria na ação comunicativa de Habermas, assim como Tenório (2008), como um pilar para a transparência, de forma que algumas características devem ser levadas em conta durante uma comunicação, são elas: 1) a verdade proposicional (falar e agir baseado em uma verdade factual); 2) sinceridade; 3) retidão/fundamentação moral; 4) intelegibilidade (discurso compreensível).

5. Metodologia

A pesquisa em questão adota natureza qualitativa por buscar estudar questões subjetivas, bem como descritiva para apresentar o histórico, os dados obtidos e a sugestão de melhoria à instituição em questão. Empenhada em debater com jovens e adultos a partir de suas próprias trajetórias dentro de um cursinho pré-vestibular alternativo, discrimino como dirigente desta pesquisa as metodologias de Entrevista e Observação Participante. O método principal de entrevista utilizado foi a entrevista padronizada, que se pautou em um grupo de 20 voluntários da instituição e aconteceu durante todo o ano de 2018. Sendo esse grupo formado por colaboradores de diversas funções, como professores, administradores e coordenadores, para que assim fosse possível entender a visão através de diversos pontos de vista.

Segundo Lodi (1989), a proposta da entrevista padronizada é comparar todas as respostas a partir de um mesmo conjunto de perguntas. No entanto, esse tipo de entrevista pode sofrer variações, de forma que é possível que o entrevistador apenas siga um roteiro, mas faça as perguntas quando considerar adequado.

Entrevistas padronizadas para Lodi (1989), são capazes de gerar respostas que se diferenciam de um entrevistado para outro, porém utiliza os mesmos estímulos. Para isso, é necessário que seja usada uma linguagem compreensível para todos os níveis existentes no grupo pesquisado.

A entrevista é um meio de tornar o entrevistado protagonista da informação. De forma que ele é capaz de contar com liberdade a história de suas experiências. Segundo (Portelli,

2010) não existem técnicas estabelecidas para uma entrevista, mas éticas como respeito, paciência e flexibilidade.

Torna-se então, importante legitimar as respostas obtidas. Segundo Lodi (1989), o entrevistador pode validar as respostas através da comparação de uma entrevista com a outra e a partir da observação das dúvidas e hesitações demonstradas pelos respondentes. Com base nesse método de validação as entrevistas desse trabalho foram analisadas, ao perceber que as respostas se assimilavam.

Faz-se necessário uma análise mais cuidadosa do pesquisador durante seus estudos em busca de um detalhamento em sua pesquisa, escolhendo a metodologia mais adequada. Escolhendo assim, o método de análise de discurso, que tem como estudo o próprio discurso. Esse método é um entrelaçado de diferentes áreas, tendo como principal a linguística (FERNANDES, 2008; ORLANDI, 1999).

Segundo Gondim e Fischer (2009), é importante adotar uma perspectiva que não atribua regras gramaticais ao discurso e permita a existência de uma estrutura flexível de significado, pois esse tipo de análise acata a dualidade de sentidos que uma palavra ou expressão pode ter.

Foi utilizado esse método pois, a análise do discurso se baseia em tornar evidente o sentido do que foi dito, considerando as condições sociais, históricas e ideológicas, a fim de identificar o contexto que gerou essa informação, dando assim sentido e validade a elas (GONDIM, FISCHER, 2009).

A entrevista buscou entender como os colaboradores se sentem em relação à gestão da organização, bem como as mudanças que aconteceram, criando novas configurações de trabalho.

Além disso, a entrevista objetiva identificar como os colaboradores consideram sua participação dentro da condução da instituição e se foi percebida melhora nesse quesito, bem como nos processos e na comunicação, após as alterações feitas no modo de trabalhar. A entrevista procura também, dar espaço para o entrevistado expôr suas reclamações e suas sugestões de melhoria.

O roteiro foi construído com o intuito de deixar o entrevistado livre e à vontade para expôr sua opinião, independente do seu grau de instrução ou da sua posição dentro da instituição, porém se caracteriza como padronizada ao seguir um roteiro. Segundo Lodi (1989), a entrevista padronizada pode sofrer mudanças em seu grau de estruturação permitindo que o entrevistador realize os questionamentos quando considerar oportuno.

Busca-se entender como os colaboradores se sentiam antes da criação das comissões, como o surgimento dessas interferiu em suas atividades e em seu engajamento dentro do cursinho, bem como o que ainda há de oportunidades de melhoria.

Levando em consideração os pilares da gestão social como a participação ativa dos indivíduos foram criadas perguntas sobre o conhecimento dos voluntários desse tipo de gestão, sobre como se sentiam em relação a sua importância no cursinho, bem como o que identificam como sugestão de melhoria. Com base na característica de participação ativa dos colaboradores no andamento da instituição foram adotadas perguntas que identificassem o grau de envolvimento do indivíduo nas atividades administrativas, bem como qual sua compreensão dos processos de tomada de decisão no cursinho. A partir dessa característica, procura-se entender qual o nível de participação dos colaboradores nas atividades que direcionam o cursinho, em especial os voluntários que não fazem parte da Coordenação.

Além disso, considerando também a importância de haver uma comunicação clara e que seja capaz de atingir todo o público, outro pilar importante da gestão social, investiga-se as opiniões dos entrevistados quanto a comunicação interna da instituição. Questionando como acontece a comunicação

Além do mais, foi adotado o método de observação participante, uma técnica que segundo Fernandes (2011) presume o convívio e a troca de experiências entre o pesquisador e os indivíduos observados. Ele ressalta que o pesquisador não somente está no ambiente de pesquisa, mas também participa das ações em andamento. Para Fernandes é imprescindível que o pesquisador esteja presente no campo pesquisado durante as relações que se manifestam. Dessa forma, acompanhei a rotina do cursinho como uma de suas colaboradoras durante toda a pesquisa.

Marques (2016) entende que a prévia experiência do pesquisador com a instituição pesquisada não é vista como um fator comprometedor da imparcialidade, mas como uma ajuda no aprendizado sobre o ambiente de pesquisa e seus atores. Por isso, através da experiência adquirida como uma colaboradora da instituição, pude conhecer melhor a instituição, bem como identificar tensões envolvendo as questões analisadas.

6. Resultados e discussão

6.1. Futuro Pré-Vestibular Alternativo

Em 1999 um grupo de estudantes da Universidade Federal de Uberlândia que residiam no Bairro Alvorada, localizado na periferia da cidade, percebeu que uma parcela muito pequena da população residente deste bairro possuía Ensino Superior completo ou em andamento. Constataram que a maioria das pessoas não continuava os estudos ao completar o Ensino Médio, normalmente feito em escolas públicas. Diante dessa observação o grupo de universitários compreendeu que a educação básica oferecida pelo governo não capacitava os alunos com eficiência, de forma que, a maioria não conseguia ingressar na universidade federal da cidade. Foi percebido que o nível de exclusão da comunidade do Ensino Superior contribui para sua condição de periferia e pobreza.

Com a preocupação de auxiliar essa parcela carente da população, que não conseguia ingressar na universidade somente com os estudos do segundo grau, foi criado um cursinho pré-vestibular alternativo. Eram oferecidas aulas com objetivo de reforçar o que era ensinado no Ensino Médio, a fim de aumentar o conhecimento e preparo dos jovens para o processo seletivo da Universidade Federal.

O grupo de estudantes mobilizou outros universitários para voluntariamente dar aulas das matérias básicas cobradas no vestibular para os residentes do bairro que não haviam sido aprovados no processo seletivo da UFU e não tinham condições financeiras de pagar um cursinho preparatório particular. O objetivo do cursinho é ainda promover um ambiente de trabalho que permita a participação de todos e promova serviços de qualidade e quantidades suficientes para minimizar as consequências de um sistema econômico excludente.

Quando o Futuro surgiu sua estrutura era simples, composta apenas por seu fundadores, que assumiram a posição de Coordenadores, Administradores e Professores. Inicialmente cada coordenador era responsável por estar presente na escola em um dia da semana para acompanhar e gerenciar a rotina escolar daquele dia. Dessa forma as decisões eram tomadas de forma individual e somente os acontecimentos daquele dia eram levados em consideração, não havendo padrão ou coesão nas decisões tomadas pelas pessoas na instituição.

6.2 Resultados

A configuração inicial do cursinho gerava a falta de alinhamento dos eventos do mesmo e também reclamações dos alunos e colaboradores que sofriam julgamentos, sanções e

tinham direitos e deveres diferentes, com base na subjetividade da decisão do coordenador daquele dia.

Segundo os colaboradores mais antigos da instituição, com a necessidade de uniformizar as decisões e conectar os acontecimentos de um dia letivo com outro, foi criada a função Secretária, abrindo assim, uma vaga de estágio. Essa pessoa passou a estar presente no Futuro todos os dias e criou-se uma conexão entre as atividades e as decisões dentro da organização. Segundo um dos coordenadores do cursinho, com a criação desse cargo mudou-se a dinâmica de afazeres, havendo uma divisão de trabalho e otimizando o tempo de execução das atividades. Isso aconteceu pois não há mais tempo perdido em busca de informações sobre os acontecimentos do cursinho, pois surge uma figura centralizadora da informação. Por aproximadamente 14 anos a configuração da instituição permaneceu assim, como mostra o Anexo 1, um organograma que mostra a noção hierárquica existente, bem como a simplicidade em agrupar todos os voluntários em poucos grupos.

Nesse modelo de organização, os professores eram responsáveis por preparar e ministrar aulas, os monitores por tirar dúvidas dos alunos, os administradores por auxiliar nas funções operacionais da rotina escolar e a secretária por acompanhar diariamente o cursinho e emitir documentos. Dessa forma, as demais atividades eram responsabilidade dos seis coordenadores, como organizar e executar eventos e provas, acompanhar o cumprimento dos horários por alunos e professores e realizar a comunicação externa e interna. Organizou-se o Quadro 1 a seguir a partir das respostas conseguidas com perguntas como: “Qual era o seu contato com as funções administrativas do cursinho?” e dessa forma, as atividades exercidas dentro da instituição foram divididas entre as funções que existiam inicialmente.

Quadro 1: Quadro de Responsabilidades Inicial Futuro Pré-Vestibular Alternativo.

| Função | Objetivo | Responsabilidades | Dificuldades Encontradas |
|---------------|---|--|--|
| Coordenação | Coordenar todas as atividades do cursinho. | <ul style="list-style-type: none"> - Organizar eventos; - Organizar provas e processos seletivos; - Realizar a comunicação externa e interna; - Cuidar do financeiro da organização; - Providenciar e organizar a ida de todos os voluntários; - Aplicar todos os projetos da instituição; - Providenciar os materiais necessários para a realização de cada semestre; - Tomar todas as decisões do cursinho; - Dirigir a rotina escolar diariamente. | - Sobrecarga de trabalho. |
| Secretária | Unificar o trabalho diário da Coordenação. | <ul style="list-style-type: none"> - Emissão e controle de documentos; - Fazer o alinhamento entre a gestão de cada coordenador nos dias; | |
| Professor | Leccionar aos alunos a matéria cobrada no processo seletivo da UFU. | <ul style="list-style-type: none"> - Preparar um plano de aula; - Preparar o material didático; - Ministrar as aulas. | - Não participação na tomada de decisão. |
| Administrador | Supportar as atividades da rotina escolar. | <ul style="list-style-type: none"> - Carimbar presenças e infrações nas carteirinhas e nas fichas dos alunos; - Limpar a escola antes e após as aulas; - Montar e movimentar os materiais necessários para realização das atividades do dia. | - Baixo comprometimento; - Não participação na tomada de decisão. |
| Monitor | Complementar o trabalho do professor. | <ul style="list-style-type: none"> - Tirar as dúvidas dos alunos com relação às matérias cobradas no processo seletivo da UFU. | - Não participação na tomada de decisão. |

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que a maioria das atividades se concentra como responsabilidade da Coordenação e que os demais colaboradores são responsáveis apenas por funções específicas de seu setor, como os Professores com atividades estritamente vinculadas à sala de aula ou muito operacionais, como os Administradores responsáveis por atividades que não usa sua criatividade e conhecimento.

Nesse formato o cursinho cresceu e tornou-se mais sólido. No entanto, ainda enfrentava alguns problemas. Os outros colaboradores que não estavam na coordenação, sentiam vontade de participar de forma mais ativa nas questões administrativas do cursinho. Uma colaboradora que está na instituição há 7 anos comentou que se sentia impotente diante a forma como as decisões eram tomadas nessa configuração. Outro colaborador contou: “*Não era tão envolvido assim, era mais como obrigação. Você é obrigado a votar, você é obrigado a falar e você fala. Não era tipo, você não se sentia realmente parte do negócio.*” (Fala de um dos entrevistados, Administrador).

A falta de capacitação da equipe não é um entrave para o desenvolvimento do cursinho, mas sim a falta de engajamento e comprometimento. A partir dos colaboradores entrevistados, é percebida a insatisfação dos mesmos ao desempenharem apenas funções operacionais sentindo-se desnecessários e facilmente substituídos. Por exemplo, quando respondem que o cursinho deveria focar mais nas pessoas e capacitá-las melhor para desempenhar suas atividades ou que não são informados das decisões tomadas pela coordenação.

Percebe-se que apesar de ser uma instituição do Terceiro Setor caracterizada como uma OSCIP, ainda não há presença de gestão social. Isso se dá principalmente pela falta de comprometimento de seus colaboradores e por uma gestão centralizada que toma decisões pautadas em um grupo pequeno de pessoas e não as comunica da maneira adequada. Além disso, foi observado que alguns voluntários com mais tempo de colaboração na instituição apresentam comportamento dominador. Não havia tomada de decisão participativa e coletiva, baseada em discussões como Tenório (2008) considera uma das características da gestão social.

Outro problema era a sobrecarga de trabalho da coordenação. Um dos coordenadores do Futuro salienta que a coordenação passava por “*Um cansaço excessivo, uma sobrecarga, pois tenho uma grande quantidade de coisas a serem feitas.*” (Fala de um dos entrevistados,

Coordenador). É importante lembrar que as pessoas trabalham de maneira voluntária, logo, possuem outras atividades além do Futuro, são estudantes universitários e/ou assalariados em outras organizações. Sendo assim, não são capazes de se dedicar integralmente às demandas do Futuro.

Diante das novas necessidades percebidas, uma nova configuração foi pensada, com o intuito de amenizar a carga de trabalho dos coordenadores e abrir espaço para que outros colaboradores da instituição também pudessem participar de atividades importantes para condução do cursinho. Dessa forma, o primeiro passo foi dado para transformar a gestão do cursinho mais social, participativa e democrática.

Foram criadas então, comissões. Cada comissão seria formada por um grupo de colaboradores de diversas funções e seria responsável por realizar determinada atividade. O Anexo 2, um organograma de como está a estrutura da instituição hoje com base na hierarquia assumida e nas comissões criadas mostra uma disposição mais descentralizada. Assim, os processos teriam a participação ativa de todos e a coordenação não seria encarregada sozinha pela condução de uma instituição que é de interesse público.

Surgiu a ideia de criar comissões que atuam de forma autônoma, em áreas como a Comunicação, Eventos, Recursos Humanos e Processos Seletivos. Com um novo escopo de trabalho, administradores, professores e monitores começam a entender a complexidade de manter uma instituição em funcionamento e se tornam protagonistas no desenvolvimento do Futuro. Dessa forma, atende-se a um importante pilar da gestão social, a participação, que segundo Tenório (2008) é vista como um processo gerencial pautado no diálogo e em uma tomada de decisão compartilhada entre os envolvidos na ação. Um professor membro da Comissão de Processos Seletivos, explica que não tinha nenhuma participação nos processos administrativos do cursinho e após as comissões passa a ter e agora entende que os processos não são simples, acredita que o andamento do cursinho melhorou com essa mudança. Dessa forma, parte das atividades deixa de ser responsabilidade somente dos coordenadores e passam a ser divididas entre os demais voluntários, como mostra o Quadro 2 a seguir, que retrata as atividades atuais do Futuro com uma nova divisão de responsabilidades.

Quadro 2: Quadro de Responsabilidades Atual Futuro Pré-Vestibular Alternativo.

| Função | Objetivo | Responsabilidades |
|----------------------|---|--|
| Coordenação | Coordenar todas as atividades do cursinho. Pertencer à Equipe e Conselho Executivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar todos os projetos da instituição; - Providenciar os materiais necessários para realização de cada semente; - Cada coordenador deve liderar pelo menos uma comissão; - Tomar todas as decisões do cursinho; - Dirigir a rotina escolar diariamente. |
| Secretária | Unificar o trabalho diário da Coordenação. | <ul style="list-style-type: none"> - Fazer o alinhamento entre a gestão de cada coordenador nos dias; - Solicitar as impressões extras; - Efetuar as reservas de data show. |
| Professor | Lecionar aos alunos a matéria cobrada no processo seletivo da UFU. | <ul style="list-style-type: none"> - Preparar um plano de aula; - Ministrar as aulas. |
| Administrador | Suportar as atividades da rotina escolar. | <ul style="list-style-type: none"> - Carimbar presenças e infrações nas carteirinhas e nas fichas dos alunos; - Limpar a escola antes e após as aulas; - Montar e movimentar os materiais necessários para realização das atividades do dia. - Participar de pelo menos uma comissão. |
| Monitor | Complementar o trabalho do professor. | <ul style="list-style-type: none"> - Tirar as dúvidas dos alunos com relação às matérias cobradas no processo seletivo da UFU. - Elaborar uma lista de exercícios. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se então que as atividades estão distribuídas de maneira mais homogênea entre as funções. Os Coordenadores possuem menos responsabilidades e os outros voluntários ganham tarefas mais estratégicas e que promovem o desenvolvimento de suas habilidades específicas ao participarem das comissões.

Um dos professores afirma: *“Ficou muito mais organizado, ficou muito mais distribuído as tarefas, as pessoas deixaram um pouco de ser sobrecarregadas”*. (Fala de um dos entrevistados, Professor). Além disso, uma coordenadora também observou maior satisfação dos colaboradores que passaram a ter mais responsabilidade: *“Acho que eles também se sentiram mais participativos e isso deixa eles mais felizes com o trabalho em relação ao Futuro. Então eu acho que foi bem positivo.”* (Fala de um dos entrevistados, Coordenador).

Mesmo diante tamanha evolução, os colaboradores ainda identificam problemas administrativos no cursinho. Um dos monitores da instituição comenta que por conta da divisão há falha na comunicação entre as comissões, gerando retrabalho e conflito de interesses. Por isso, ao segregarem a tomada de decisão e dissolver as atividades em grupos de pessoas distintos, é preciso um olhar atento para como cada grupo trabalha individualmente, mas com um objetivo em comum que é manter a organização em funcionamento e auxiliar um número cada vez maior de pessoas. Com essa separação nas atribuições foi identificada a falta de alinhamento entre as comissões e a falta de uma definição sólida das atividades que devem ser desempenhadas por cada uma. Percebe-se então que apesar da mudança ainda há um caminho a se percorrer para consolidar a gestão social. É necessário olhar para a comunicação entre as comissões. Ela deve ser transparente e permitir que todos sejam responsáveis pelas decisões tomadas dentro da instituição.

Para solucionar essa questão, a sugestão é que haja uma atualização na configuração das funções e hierarquia da instituição. Conforme mostra o Anexo 3, a intenção é que todas as figuras de líderes de comissões (áreas de atuação), façam parte da Coordenação do cursinho. Além disso, uma modificação no estatuto do Futuro que deve incluir de forma clara qual a função de cada comissão, direcionando as atividades do cursinho para cada grupo responsável por desempenhá-las.

Considerando que a gestão social requer a eficiência da liderança, instigando os gestores sociais a desenvolverem a competência de combinar interesses diferentes (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006), o modelo proposto permite que toda a liderança esteja alinhada e tenha a mesma autonomia para seguir com os projetos individuais, descentralizando ainda mais o poder de decisão como mostra o Quadro 3 a seguir das responsabilidades. Sendo assim, a Equipe Executiva ficaria responsável apenas por conduzir a liderança pelos caminhos e atitudes que respeitam a história e filosofia da instituição e por tomar as decisões que direcionam o cursinho de uma maneira macro.

Quadro 3: Quadro de Responsabilidades Sugerido Futuro Pré-Vestibular Alternativo

| Função | Objetivo | Responsabilidades |
|--|--|---|
| Equipe Executiva & Conselho Executivo | Dirigir as atividades do cursinho. | <ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisões de liderança; - Assistir a coordenação em suas necessidades e decisões; - Dirigir a rotina escolar diariamente; - Fazer o alinhamento entre a gestão de cada coordenador de comissão. |
| Coordenação | Coordenar as atividades da sua comissão. | <ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisões dentro da sua comissão; - Aplicação de projetos da sua comissão; - Providenciar as necessidades para realização das atividades da comissão; - Repassar o status das suas atividades para a Equipe Executiva. |
| Secretária | Unificar o trabalho diário da Equipe Executiva. Organizar a rotina escolar. | <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar as impressões; - Efetuar as reservas de data show; - Providenciar os documentos necessários para cada ocasião. |
| Professor | Lecionar aos alunos a matéria cobrada no processo seletivo da UFU. | <ul style="list-style-type: none"> - Preparar um plano de aula; - Ministras as aulas. |
| Administrador | Suportar as atividades da rotina escolar. | <ul style="list-style-type: none"> - Carimbar presenças e infrações nas carteirinhas e nas fichas dos alunos; - Limpar a escola antes e após as aulas; - Montar e movimentar os materiais necessários para realização das atividades do dia. - Participar de pelo menos uma comissão. |
| Monitor | Complementar o trabalho do professor. | <ul style="list-style-type: none"> - Tirar as dúvidas dos alunos com relação às matérias cobradas no processo seletivo da UFU. - Elaborar uma lista de exercícios. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com essa nova configuração, surge então uma nova função que é a de membro da Equipe Executiva e Conselho Executivo. Essa função se distingue da Coordenação, pois é a responsável por liderar o cursinho de maneira geral. Dessa forma, a Coordenação passa a ser composta pelos líderes de cada comissão, com funções mais específicas e focadas nos objetivos da comissão de sua responsabilidade. Atende-se assim um importante pilar da gestão social considerado por Freire (2001) que é a emancipação, de forma que a participação se torna uma ferramenta de desenvolvimento dos indivíduos.

No entanto, sabe-se que mudanças podem gerar desconforto e resistência. Um dos professores que já atuou como coordenador sinaliza que quando as comissões surgiram na instituição houve um certo receio em relação a nova configuração e ele entende que as pessoas sentem incômodos ao passarem por transformações. Porém, segundo um dos

professores, o caminho é insistir mesmo que não seja um começo de sucesso e se manter positivo e confiante até que os processos comecem a fluir e acontecer naturalmente.

7. Considerações finais

Os objetivos deste estudo foram alcançados pois a pesquisa revelou que o modelo gerencial da instituição atualmente não atende a todos os requisitos da gestão social em sua totalidade, porém caminha para tal. É possível perceber que os princípios identificados na gestão social como a tomada de decisão participativa e a comunicação clara e inclusiva já são valores importantes para os colaboradores da instituição.

Dessa forma, com a sugestão de uma nova configuração, um novo organograma hierárquico e nova distribuição de atividades busca-se facilitar a comunicação entre os membros e contribuir para que os processos e a tomada de decisão aconteçam de maneira mais participativa dentro do cursinho.

O Futuro Pré-Vestibular Alternativo surgiu despretensiosamente com o objetivo de auxiliar alguns estudantes a ter um melhor desempenho em sua vida acadêmica e tem ajudado há 20 anos diversas pessoas a adentrarem o Ensino Superior. No entanto, seu crescimento vem trazendo desafios que exigem a profissionalização tanto de seus colaboradores quanto de seus métodos de gestão.

As próprias dificuldades enfrentadas pelo cursinho o levaram a passar por mudanças que o colocam a par de uma gestão social, que seja capaz de incluir. Provando que é importante a existência de conflitos, gerando o diálogo e possibilitando o crescimento. Entende-se então que a inclusão promovida pela instituição vai além de auxiliar pessoas de baixa renda a adentrarem o Ensino Superior público, mas também busca profissionalizar seus colaboradores e auxiliar em seu desenvolvimento.

Foram encontradas limitações diante a falta de conhecimento dos colaboradores, em especial da equipe que dirige o cursinho, quanto a técnicas de gestão, bem como o que é gestão social e terceiro setor. É perceptível que os colaboradores não entendem a seriedade e a legitimidade de suas atividades e de sua forma de gerir, igualmente de sua importância perante as demandas e necessidades da sociedade.

Conclui-se ainda, que se busca a profissionalização do cursinho apenas com o intuito de torná-lo sustentável ao longo dos anos, visto que há grande rotatividade de colaboradores, sendo necessário a estruturação e padronização de atividades, para que não se percam quando

há a troca de voluntários. Mas é preciso manter a filosofia de união e de um ambiente de trabalho descontraído e agradável para todos.

8. Referências

ABDALA; D. O. S.; ASSIS, L. B.; GONÇALVES, C. A.; ABDALA, R. A. Parcerias entre Estado e Organizações do Terceiro Setor: Perspectivas e Desafios em dois Hospitais de Belo Horizonte e Brasília. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. 2015.

ALENCAR, W. M. et. al. Projeto Gestão Social nas Escolas: Articulando Parcerias para a Promoção do Protagonismo Juvenil e da Cidadania Ativa; Revista NAU Social – V.2, N.3, p. 63 – 81 Nov 2011/Abr 2012.

CANÇADO, A. C., TENÓRIO F. G., PEREIRA, J. R. (2011) Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, 9(3), 681-703.

CARRION, R. da S. M.; CALOU, Â. Pensar a gestão social em terras de 'Padinho Cícero' (Prefácio). In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

CARVALHO, M. C. (Adaptado) Introdução à temática da gestão social. In.: ÁVILA, C. M. (Coord.) Gestão de projetos sociais. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa de Capacitação Solidária, 2001. 3ª ed. (Coleção gestores sociais).

COELHO, Simone de Castro. Terceiro Setor: Um Estudo Comparado Entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000. 223p.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, F. M. B. Considerações Metodológicas sobre a Técnica da Observação Participante. In MATTOS, R. A.; BAPTISTA, T. W. F. *Caminhos para análise das políticas de saúde*, 2011. P.262-274. Online: disponível em www.ims.uerj.br/ccaps.

FERREIRA, M.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, R. Administração Pública, Gestão Social e Economia Solidária: Avanços e Desafios: Viçosa. 2011.

FRANÇA FILHO, G. A Via Sustentável-Solidária no Desenvolvimento Local. O&S – v.15 – n.45 – Abril/Junho - 2007

GONDIM, S.M. G., FISCHER, T., & MELO, V. P. (2006) Formação em Gestão Social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In T. Fischer, S. Roesch, & V.P. Melo (Orgs.). Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino (p.43-61). Salvador: CIAGS/EDUFBA.

IBGE. Censo Demográfico 2010 – Características Gerais da População. Resultados da Amostra. IBGE, 2017.

IOSCHPE, E. 3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado: São Paulo. 2000.

LODI, J. A Entrevista Teoria e Prática: 6. ed. São Paulo. 1989.

MAGALHAES, Ósia Alexandrina V.; MILANI, Carlos; SIQUEIRA, Tacilla and AGUIAR, Vicente Macêdo de. (Re)Defining sustainability within the complex context of social management: analyses of two experiences. Cad. EBAPE.BR [online]. 2006, vol.4, n.2, pp.01-17. ISSN 1679-3951.

MARQUES, J. P. A “observação participante” na pesquisa de campo em Educação. Educação em Foco, ano 19. n. 28. Mai/Ago 2016 p. 263-284.

NUNES, V. L. M.; MAGALHÃES, C. M. Gestão Social na Educação para Pessoas com Deficiência. Holos, Ano 32, Vol. 08.

RIFKIN, Jeremy. O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho. São Paulo: Makron Books, 1996. 348p.

RIGO, A. et.al. Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda: Juazeiro. Petrolina. 2010.

Sustentabilidade social contribuindo para disseminação dos ODS – Agenda 2030 Disponível em: <http://www.institutoalpargatas.com.br/instituto/quem-somos/> Acesso em: 19/09/2017 às 20:57.

TENÓRIO, F. (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. Editora Unijui. Ano 3. N5. Jan/Jun 2005.

TEODÓSIO, A. S. S. O Terceiro Setor e a Provisão de Políticas Sociais: Desafios, perspectivas e armadilhas da relação entre organizações da sociedade civil e estado de Minas Gerais. X Seminário sobre a Economia Mineira, 2001.

TORO, Bernardo. A construção da América Latina. Série Mobilização Social, vol 1 e 2. Coordenação de Tânia Siqueira Montoro. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

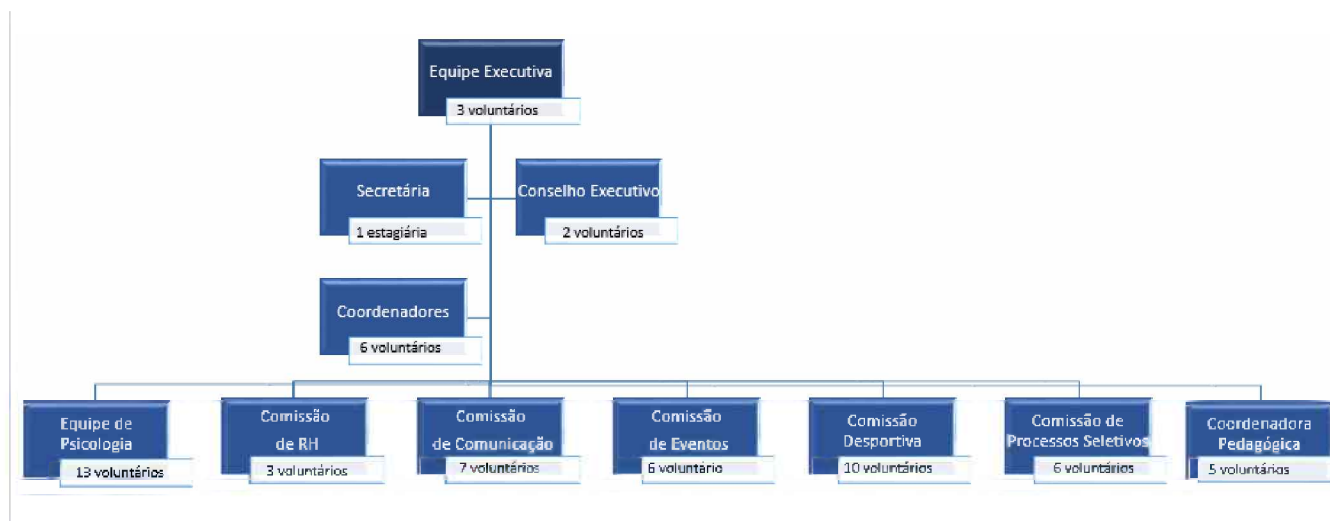
VEIGA, L.; BRONZO, C. Estratégias intersetoriais de gestão municipal de serviços de proteção social: a experiência de Belo Horizonte. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 3, p. 595-620, 2014.

9. Anexos

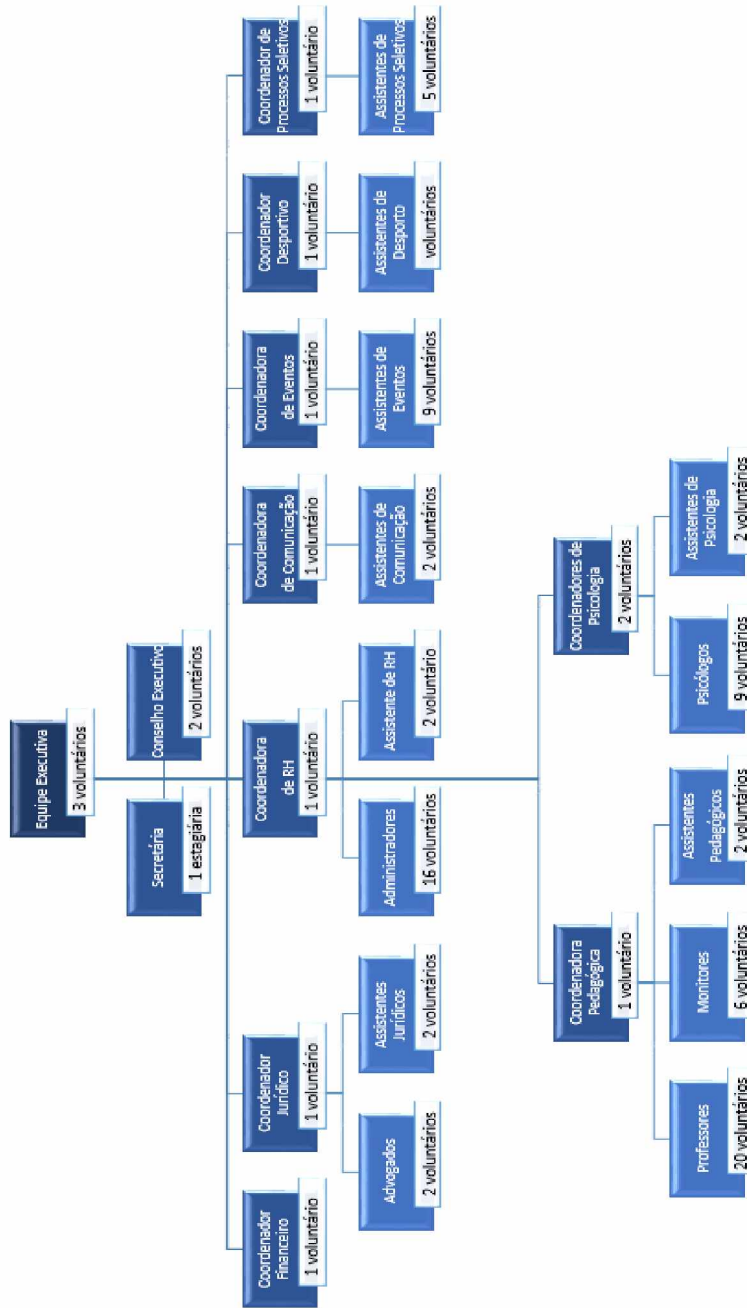
Anexo 1: Organograma Institucional Inicial Futuro Pré-Vestibular Alternativo



Anexo 2: Organograma Institucional Atual Futuro Pré-Vestibular Alternativo



Anexo 3: Organograma Institucional Sugerido Futuro Pré-Vestibular Alternativo



Anexo 4: Roteiro de entrevista para função Coordenador

ENTREVISTA COORDENAÇÃO



Coordenador entrevistado:

1. Como é a gestão do cursinho atualmente? Quais os pontos fortes e fracos? O que deve mudar e/ou melhorar?
2. Você sabe o que é gestão social? Você acha que esse tipo de gestão se aplica ao cursinho?
(Se ele negar que sabe, explicar o que é e refazer a pergunta)
3. Como era o alinhamento entre as ações da Coordenação antes de existir o cargo de secretaria? Qual necessidade levou à criação deste cargo? O que mudou quando ele surgiu? Qual a importância desse cargo para a gestão do cursinho? O que você espera da pessoa que ocupa essa função?
4. Qual necessidade do cursinho levou à criação de comissões? Qual era o impacto dessa fraqueza na gestão da instituição? A criação de comissões resolveu o problema?
5. Como era o processo de decisão no Futuro antes das comissões? Qual o impacto desse processo para a gestão? Houve alguma mudança com o surgimento desses grupos? Como você se sente em relação a essa mudança?
6. Qual era o contato dos demais colaboradores com as funções administrativas do cursinho? Qual o impacto dessa configuração na sua função e na deles? Isso mudou com o surgimento das comissões? Melhorou ou piorou o andamento da instituição?
7. Na sua opinião, como a comunicação entre os membros do Futuro afeta a instituição? Como ela acontece atualmente? Sempre foi assim? Ainda há algo a melhorar?
8. O que mudou nas suas atividades com o surgimento das comissões? Qual mudança você vê nas atividades das demais funções?
9. Quais os pontos fortes de trabalhar em Comissões? E os fracos? Quais suas sugestões para melhorar o funcionamento das comissões?
10. Você vê algum membro do grupo tendo mais autoridade que os demais durante a tomada de decisão?

Anexo 5: Roteiro de entrevista para demais funções

ENTREVISTA



Colaborador entrevistado:

Cargo: _____

1. Como é a gestão do cursinho atualmente? Quais os pontos fortes e fracos? O que deve mudar e/ou melhorar?
2. Você sabe o que é gestão social? Você acha que esse tipo de gestão se aplica ao cursinho?
(Se ele negar que sabe, explicar o que é e refazer a pergunta)
3. O que mudou no Futuro com o surgimento das comissões? Como você se sente em relação a essa mudança?
4. Como era a comunicação entre os colaboradores e coordenadores no Futuro antes das comissões? Houve uma mudança quando essas surgiram? Na sua opinião esse aspecto melhorou?
5. Na sua opinião, como a comunicação entre todos os membros do Futuro afeta a instituição? Como ela acontece atualmente? Sempre foi assim? Ainda há algo a melhorar?
6. Você participava do processo de decisão no Futuro antes das comissões? Como você se sentia? Você participa agora? Qual a importância da sua participação no direcionamento do cursinho?
7. Qual era o seu contato com as funções administrativas do cursinho? Isso mudou com o surgimento das comissões? Melhorou ou piorou o andamento da instituição?
8. O que mudou nas suas atividades com o surgimento das comissões? Qual mudança você vê nas atividades das demais funções?
9. Quais os pontos fortes de trabalhar em Comissões? E os fracos? Quais suas sugestões para melhorar o funcionamento das comissões?