

**DESAFIOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR QUE ATENDEM
IMIGRANTES VENEZUELANOS EM RORAIMA**

Área: APG3 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

Resumo

A crise venezuelana desencadeou um elevado movimento migratório. Um dos destinos desses migrantes é o Brasil, através da fronteira de Roraima (RR). Os imigrantes buscam refúgio no intuito de sanar principalmente suas necessidades básicas de alimentação e abrigo. Ao chegar em Boa Vista-RR, são acolhidos pelas Instituições que estão atuando no estado, que possuem a missão de promover os direitos sociais dos refugiados. Diante disso, este trabalho tem como objetivo apresentar os desafios que os gestores enfrentam ao gerir Instituições sem fins lucrativos que atuam com migrantes venezuelanos em Boa Vista. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas estruturadas com os gestores das instituições. Este estudo revelou que o papel dos gestores do terceiro setor, requer eficiência e eficácia, ao mesmo tempo dedicação aos valores e ideais inerentes a essas organizações.

Palavras-Chave: Gestão. Terceiro Setor. Imigrantes venezuelanos.

ABSTRACT

The Venezuelan crisis triggered a high migratory movement. One of these migrants' destinations is Brazil, across the border from Roraima (RR). Immigrants seek refuge in order to mainly address their basic needs for food and shelter. Upon arriving in Boa Vista-RR, they are welcomed by the institutions that are working in the state, whose mission is to promote the social rights of refugees. Therefore, this work aims to present the challenges that managers face when managing non-profit institutions that work with Venezuelan migrants in Boa Vista. Therefore, a qualitative descriptive research was carried out, through bibliographic review and structured interviews with the managers of the institutions. This study revealed that the role of third sector managers requires efficiency and effectiveness, at the same time dedication to the values and ideals inherent to these organizations.

Key-words: Management. Third sector. Venezuelan immigrants.

Introdução

Diante do cenário que se instalou na Região Norte do país, com intensa imigração venezuelana na fronteira entre Brasil e Venezuela, o Estado de Roraima vem sendo destino da maioria dos imigrantes indígenas e não indígenas (FIGUEREDO, 2017). As repercussões no Brasil, e principalmente, ao estado de Roraima se traduzem não apenas em um aumento do número de indivíduos vivendo (em sua maioria em condições de vulnerabilidade social), nas cidades fronteiriças, como Pacaraima, mas também reflexos na Educação, na Saúde e no Trabalho em Roraima.

Segundo o site de operação entre agências do Sistema das Nações Unidas no Brasil¹, os dados sobre o fluxo de venezuelanos até 05 de novembro de 2019, somaram 4.626,968 refugiados e migrantes da Venezuela no mundo. No Brasil até 30 de setembro de 2019, soma-se um total de 224.102 pessoas dentre refugiados, solicitantes de refúgio e solicitantes de visto de residência temporário ou definitivo.

De acordo com G1 Roraima (2019) a capital Boa Vista, concentra ao menos 32 mil venezuelanos, vivendo entre os 13 abrigos espalhados pela cidade, em prédios públicos abandonados ou vivendo nas ruas. Com intuito de contribuir neste contexto, organizações do terceiro setor que atuam em causas humanitárias, vem desenvolvendo seu trabalho em Boa Vista. Falcão e Araújo (2017) pontuam que o terceiro setor reflete uma ação estratégica não somente por trazer à tona o voluntariado, mas, também, pela característica de um mercado de trabalho no Brasil.

Arruda-Barbosa, Sales e Souza (2020) afirmam que Roraima vive um dos seus mais grandiosos desafios: acolher, integrar e assegurar aos milhares de imigrantes dessa diáspora venezuelana, necessidades básicas e direitos. No tocante aos direitos, o Brasil aprovou a Lei 13.445 de 2017 (Nova Lei de Migração), na qual se assegura o princípio da política migratória brasileira, ofertando igualdade entre nacionais e imigrantes quanto à inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

Posto isso, o que se percebeu desde o início desse volumoso fluxo de migração venezuelana que boa parte desse contingente de venezuelanos ocupa espaços públicos e ruas, o que implica, também, num desordenamento do espaço local e na própria dinâmica da cidade.

¹ Gerenciada e apoiada pela Plataforma Regional de Coordenação Interagências para refugiados e migrantes da Venezuela, liderada conjuntamente pelo ACNUR e OIM.

A relevância desse estudo atrela-se a contemporaneidade do tema, como também no registro e descrição das instituições do terceiro setor que atuam no acolhimento desses milhares de venezuelanos, na tentativa de lhes proporcionar e assegurar o mínimo de qualidade de vida. As consequências dessa diáspora refletem não apenas em questões de saúde e segurança, mas econômicas, sociais e culturais.

Nesse cenário, as Instituições do terceiro setor se inserem, uma vez que nem o governo, nem o mercado podem suprir as necessidades sociais, respectivamente, primeiro e segundo setor (DALL'AGNOL et al., 2017). Decerto, as instituições do terceiro setor não tem foco na geração de lucro, mas na geração de ações sociais; contudo, mesmo operando numa lógica distinta das demais empresas, essas Instituições de terceiro setor necessitam operacionalizar sob uma gestão eficaz, pois dependem de recursos externos advindos do governo e mesmo da iniciativa privada. Portanto, o objetivo dessa pesquisa é descrever os desafios no cotidiano profissional dos gestores do Terceiro Setor que atuam com migrantes em Boa Vista, no estado de Roraima.

Para tanto, este artigo está estruturado, em cinco seções, sendo esta, a Introdução, na qual são apresentados o tema e o objetivo da pesquisa. Na segunda seção, tem-se o Referencial teórico, o qual abarca a Gestão do terceiro setor e o contexto da migração Venezuelana em Roraima. Na terceira seção, tem-se a Metodologia, com a classificação da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados. Na sequência, tem-se a apresentação e discussão dos resultados, seguidos das Considerações finais e as Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor engloba diversas organizações e associações sem fins lucrativos, estas instituições, surgem com o propósito de reduzir o sofrimento humano, promover o interesse dos pobres, proteger o meio ambiente, prover serviços sociais básicos e desenvolver comunidades. Neste sentido, as crises sociais são o propulsor deste setor.

Estas demandas sociais, que o Estado não consegue atender plenamente, ganharam propulsão com as crises migratórias, aquecimento global e epidemias. Neste

contexto, as organizações sociais, também necessitam aprimorar sua atuação, com estruturação adequada e profissionalização (FISCHER, 2004).

Albuquerque (2006, p.57) indica que “a gestão de organização do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos”. Estes fatores e processos gerenciais são válidos em qualquer setor, seja privado, público, com ou sem fins lucrativos.

Isso quer dizer que as organizações do terceiro setor, assim como as organizações do primeiro setor (Estado) e segundo setor (Mercado), precisam de uma boa gestão no que se refere a recursos humanos, financeiros e materiais para obterem a capacidade de desenvolver seus projetos e programas, instituir parcerias e alcançar a sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006).

Falconer (1999) aponta que as buscas por especialização em gestão, por meio do estudo da Administração, verdadeiramente é o que está revolucionando o terceiro setor, não só no Brasil como também no mundo. Segundo ele, as entidades estão se organizando e definindo sua forma de atuar, com base em critérios de excelência gerencial. Assim, conseguem dominar técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados, e então adotam modelos de gestão inspirando-se em organizações competitivas, trazendo, desta forma, um grande impacto na atuação dentro do terceiro setor.

Para haver eficácia e eficiência numa organização, Reis (2018, p.21) diz que “é necessário existir uma atuação deliberada na prossecução dos seus objetivos e uma aplicação adequada dos seus recursos, com vista à satisfação dos interesses de todos os que estão nela envolvidos.”

Assim, as premissas de Fayol, oferecem suporte ao processo de gerenciamento de organizações com ou sem fins lucrativos. Com este entendimento, Albuquerque (2006, p.75) afirma que gerenciar significa: “planejar, organizar, dirigir as atividades e os recursos de uma organização de forma coordenada, visando ao alcance da missão e dos objetivos previamente estabelecidos”. A atividade gerencial não se limita apenas à organização, mas também diz respeito a projetos ou programas que são desenvolvidos pelas instituições.

Sendo assim, as atividades envolvidas na gestão precisam ser realizadas nos devidos campos de atuação do projeto ou programa, pois, assim como ocorre nas organizações, estarão disponíveis recursos financeiros, humanos, e materiais geridos de

modo que os resultados desejados sejam alcançados (ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com Freder (2014), a gestão de uma organização do terceiro setor demanda habilidade, dedicação e principalmente o uso de voluntariado. Contudo, haverá um momento em que o voluntariado precisará dar lugar ao profissionalismo. Logo, será necessária a adoção de métodos de gestão em toda a dimensão organizacional, o que Dall’Agnol et al. (2017) já indicaram, também, quanto à transparência e prestação de contas das organizações do terceiro setor, uma vez que essa transparência reflete a sustentabilidade organizacional.

Diante de tais desafios, os gestores do terceiro setor necessitam reconhecer a necessidade de se apropriar de técnicas e ferramentas gerenciais, além de utilizar indicadores e expor seus resultados para as partes interessadas.

2.2 CONTEXTO DA MIGRAÇÃO VENEZUELANA EM RORAIMA

A imigração é um fenômeno antigo na história. De acordo com Silva (2009) desde a pré-história, os deslocamentos de populações, as dificuldades para se adaptar em um lugar novo e a resistência ao estrangeiro, estão na história da humanidade. Desde que “sentiram a necessidade de se alimentar, vestir, ter uma moradia e um espaço para garantir a sobrevivência e desenvolver a criatividade através do trabalho” (SILVA, 2009, p.40), os seres humanos começaram a se deslocar, não por inquietação ou simplesmente por aventura, mas, por ser uma maneira racional de satisfazer suas necessidades.

Atualmente a Venezuela vive uma complexa crise política, econômica e social, fazendo com que muitos venezuelanos atravessem diariamente as fronteiras para outros países, incluindo o Brasil, pelo estado de Roraima. Os imigrantes venezuelanos chegam ao Brasil pelo município de Pacaraima, localizado em Roraima na fronteira entre o Brasil e Venezuela, que fica à cerca de 200 km de distância da capital, Boa Vista.

O Conselho Nacional de Imigração (CNIg) é a instância de articulação da Política Migratória Brasileira. Em 2017, o CNIg resolveu encomendar uma pesquisa por nome de “Perfil Sociodemográfico e Laboral da Migração Venezuelana para o Brasil”, com o intuito de conhecer a população de venezuelanos que migravam para o Brasil. O motivo dessa pesquisa se deu em função do aumento significativo do fluxo migratório venezuelano, pois este fato gerou preocupação para os órgãos governamentais e não-governamentais e, se

fazia, necessário “[...] gerar dados quantitativos e qualitativos que pudessem subsidiar a formulação e implementação de políticas migratórias específicas, em conformidade com as necessidades da imigração venezuelana no Brasil” (SIMÕES, 2017, p.50). Conhecer o perfil desses indivíduos, sejam indígenas ou não-indígenas, é fundamental para que se operacionalize políticas públicas mais assertivas.

Para tanto, fez-se “[...] uma pesquisa quantitativa com migrantes venezuelanos não-indígenas residentes em Boa Vista e uma qualitativa com indígenas venezuelanos residentes em Boa Vista e em Pacaraima (SIMÕES, 2017, p. 50). Com a pesquisa, descobriu-se que a maioria dos migrantes (82,4% do total) são solicitantes de refúgio e uma parte significativa já possui algum tipo de documento brasileiro. Esse número expressivo se dá em função do pedido de refúgio ser gratuito, proporciona permanência regular e acesso à documentação brasileira, em especial, carteira de trabalho (SIMÕES, 2017).

Em 2017, o Alto Comissariado das Nações Unidas para refugiados - ACNUR estabeleceu escritórios nos estados de Roraima, respectivamente em Boa Vista e Pacaraima, e em Manaus-AM. Juntamente com outras agências da ONU e em parceria com a sociedade civil, a Agência da ONU para Refugiados em ato de apoio aos governos federal, estaduais e municipais, têm acolhido os migrantes venezuelanos.

Milesi, Coury e Roverly (2018) em seu artigo sobre migração venezuelana, obtiveram informações com as companhias aéreas de que em março de 2018, cerca de 700 venezuelanos deixaram a cidade de Boa Vista em voos destinados às regiões Sul e Sudeste. Contudo, os autores, chamam a atenção de que outras rotas terrestres e hidroviárias, por Manaus e Belém, para interiorizações espontâneas.

Outrossim, ainda é significativo o número de venezuelanos no estado de Roraima, presentes nos municípios de Pacaraima, Amajari, Alto Alegre, Rorainópolis, mas principalmente em Boa Vista (MILESI; COURY; ROVERY, 2018); o fato de se concentrarem nessas regiões, é a possibilidade de retornarem à Venezuela a fim de ajudar seus familiares.

Por meio do Decreto nº 9.286/18, criou-se o Comitê Federal de Assistência Emergencial para o acolhimento de pessoas em estado de vulnerabilidade provenientes de fluxo migratório, originado por crise humanitária. Esse órgão colegiado é constituído por representantes de diversos órgãos governamentais e ministeriais, dos quais se destacam a Casa Civil da Presidência da República, o Ministério da Defesa e o Gabinete de

Segurança Institucional (SILVA, 2020).

Por meio de uma determinação presidencial, o Ministério da Defesa atua como Secretaria-Executiva do citado Comitê, fornecendo apoio administrativo. O Ministério da defesa, também, coordena ações emergenciais com o uso do efetivo militar, em cooperação a órgãos, a agências governamentais e a ONGs nacionais e internacionais (OLIVEIRA, 2018; SILVA, 2020).

As Forças Armadas brasileiras atuam no estado de Roraima, na chamada operação Acolhida, tendo como suporte o art.142 da Constituição Federal de 1988, nos artigos 1º, 16, 16-A, inciso I, da Lei Complementar nº 97/99 pelo Livro Branco para a Defesa Nacional segundo Duarte (2019). A Operação Acolhida é considerada a primeira operação de cunho humanitário voltado a acolher a auxiliar o fluxo migratório maciço de nacionais venezuelanos.

Foi estabelecida uma Força-tarefa Logística Humanitária para o estado de Roraima, em 2018, sendo o Exército Brasileiro a Instituição que atua nessa força-tarefa sob três frentes essenciais, quais sejam: a) ordenamento da fronteira, b) abrigamento e c) interiorização dos imigrantes. Outrossim, segundo Kanaan, Tássio e Sidmar (2018), essas frentes viabilizam o apoio logístico, alimentação (preparo e distribuição), saúde, suporte à interiorização, além de identificação e imunização de imigrantes, incluindo a construção e expansão de abrigos.

Portanto, é possível perceber a rede que se estabeleceu entre Instituições do primeiro, do segundo e do terceiro setor para acolher, garantir e proporcionar direitos assegurados aos cidadãos venezuelanos que migram para o Brasil, pelo Estado de Roraima. Ademais, vê-se que ainda há muito a se fazer para que se possa atenuar a fragilidade desses migrantes que saem da Venezuela em busca de alimento, de saúde e, porque não dizer, de dignidade humana.

3. METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo desse estudo, a abordagem mais adequada foi a pesquisa qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa qualitativa busca analisar o comportamento humano e o pesquisador tem um contato direto com o ambiente de estudo. Outrossim, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, cujo objetivo é descrever um fenômeno específico; nesse caso, a gestão das instituições do terceiro setor.

Ao longo da pesquisa, obteve-se acesso a um mapeamento das Entidades presentes em Roraima envolvidas com a atenção aos migrantes, produzido e cedido por Rosita Milesi, presidente do Instituto Migrações e Direitos Humanos (IMDH). Neste mapeamento, estão listadas quarenta e três organizações atuantes em Roraima. Desta lista, foram contatadas vinte organizações do terceiro setor que operam em Boa Vista.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário estruturado contendo vinte e duas perguntas abertas e fechadas, elaborado com base no trabalho dos autores: Udno Zandonade, Andres Pablo Falconer e Antonio Carlos Carneiro De Albuquerque. Os questionários foram enviados em junho de 2019, via digital e impressos. Quinze pessoas se propuseram a colaborar com a pesquisa e receber o questionário, porém, por questões pessoais, apenas dez gestores responderam. O último questionário recebido foi em agosto de 2019.

Não se pode ter acesso a todas as instituições do terceiro setor que se fazem presentes no estado de Roraima, mas dez os aceites que se obteve, permitiu realizar a análise de dados. As organizações estão enumeradas de Org.1 a Org.10 para preservar o anonimato.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No intuito de identificar as habilidades técnicas, humanas e de gestão no terceiro setor, são apresentadas no quadro 1 a seguir, as respostas dos participantes da pesquisa. A fim de dimensionar os desafios diários, os participantes apontaram o quantitativo de migrantes atendidos mensalmente em suas ações.

Quadro 1 - Quantas pessoas, em média, a Instituição atende mensalmente?

RESPOSTA
Org.1: Fazendo a média dos 5 primeiros meses do ano (2019), resulta 930 pessoas (média mensal). Mas, o total mensal varia muito, há meses em que passa de 1000 pessoas e há meses em que fica em torno de 450.
Org.2: Cerca 1.000 pessoas.
Org3: Cerca de 1500 atendimentos diretos.
Org.4: 115 crianças.
Org5: 26 mil pessoas / 1.100 pessoas por dia.
Org.6: Em média 1.812 atendimentos diário.
Org.7: Em Boa Vista somos responsáveis pela gestão de 06 abrigos e atendemos a 4500 refugiados aproximadamente.
Org.8: 30.000 pessoas.
Org.9: 640 documentação; 250 documentação interior; 320 escuta e 102 para cursos e palestras; Cáritas- em média 30 pessoas por dia 900 pessoas por mês.

Org.10: 1.800 por mês.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Vê-se por meio do quadro 1, o número significativo de atendimentos por essas 10 organizações. É passível de variação no número de atendimentos, contudo viu-se que os atendimentos vão desde a documentação até a escuta psicológica desses migrantes que se encontram em vulnerabilidade seja social, psicológica ou econômica.

Essas vulnerabilidades são potencializadas, muitas vezes, pelo desconhecimento dos migrantes venezuelanos dessas Instituições, como demonstrado no estudo de Wilhelm et al. (2020), em que participaram 6 mulheres venezuelanas em atividade de prostituição, e as participantes sinalizaram desconhecer a rede de apoio formal, a começar pelo Centro de Referências aos imigrantes (CRI), o qual as mulheres venezuelanas não sabiam nada a respeito.

Segundo o site de operação entre agências do Sistema das Nações Unidas no Brasil, gerenciada e apoiada pela Plataforma Regional de Coordenação Interagências para refugiados e migrantes da Venezuela, administrada pelo ACNUR e OIM, por meio dos dados mais recentes sobre o fluxo de venezuelanos, no Brasil, até 30 de setembro de 2019, soma-se um total de 224.102 pessoas dentre refugiados, solicitantes de refúgio e solicitantes de visto de residência temporário ou definitivo. Porém, esse número representa os registros do Governo com relação a migrantes com regularização migratória.

Portanto, como as fontes do Governo não incluem migrantes sem status regular de imigração, é possível que esse número seja maior. Esse dado reflete o intenso fluxo migratório. Pode-se observar o alto número de atendimentos que são realizados mensalmente nas instituições. A quantidade de atendimentos oscila de uma Entidade para outra, por razões de estrutura e capacidade de atuação de cada uma, porém, dentro da realidade em que todas estão, são números expressivos e só tendem a aumentar.

Ao se mencionar as habilidades humanas necessárias à atividade de gestão, observa-se no quadro 2 as respostas dos entrevistados.

Quadro 2 - Quais habilidades humanas são necessárias nas suas atividades?

RESPOSTA
Org.1: Sensibilidade. Firmeza na condução e orientação das pessoas que atuam na instituição. Humanidade no trato pessoal dos funcionários e dos beneficiários. Muita paciência. Maturidade.
Org.2: Motivação e empenho; espírito de equipe; engajamento social; disciplina, foco, alteridade, respeito.
Org.3: Habilidade para liderar, pontualidade, organização, criatividade, boas relações
Org.4: Respeito, humanidade, compromisso, etc.
Org.5: Ver que poderia ser você no lugar do seu próximo.

Org.6: Principalmente o relacionamento com as outras pessoas, incluindo a capacidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver problemas.
Org.7: No meu caso preciso de ter um bom relacionamento com minha equipe e parceiros da operação, respeito e ética com as pessoas que atendemos e tratamento de acordo com princípios humanitários.
Org.8: Pedagógico, teológico, sociológico, humano.
Org.9: Organização, empatia e respeito pelas pessoas em vulnerabilidade.
Org.10: Sensibilidade, empatia, generosidade, compreensão, humildade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Diante das respostas dos gestores com relação às habilidades humanas necessárias para o funcionamento de suas atividades, nota-se que todas as características citadas se referem a gestão de pessoas. Organização, respeito, motivação, empatia, humanidade, compromisso, ética, disciplina, foco, engajamento. Portanto, uma resposta complementa a outra.

Quadro 3 - Na sua perspectiva, há diferença entre a gestão de uma organização tradicional para uma organização do terceiro setor?

RESPOSTA
Org.1: Não sei o que significa, na pergunta, organização tradicional.
Org.2: Penso que o diferencial é o aspecto humanizador das ações.
Org.3: Sim, embora alguns parâmetros sejam os mesmos, uma organização do terceiro setor não pode perder sua característica principal: o atendimento de pessoas ou situações que exigem respostas efetivas socialmente. O que diferencia o terceiro setor é a necessidade de alcançar os objetivos de sua missão, visto que depende de captação de recursos para manter suas atividades.
Org.4: Sim. Diferentemente das Instituições tradicionais, o terceiro setor exige adesão clara com os direitos sociais/cidadania.
Org.5: Não respondeu.
Org.6: Sim, a instituição do terceiro setor são associações sem fins lucrativos.
Org.7: Sim, um exemplo é que os recursos têm de ser todos investidos na organização.
Org.8: No ponto de vista pedagógico, uma organização do TS tem como propósito o desenvolvimento de um estilo participativo, visando educar à responsabilidade e ao protagonismo social. Geralmente isso não é de interesse de uma organização tradicional.
Org.9: Sim. Porque as do terceiro setor tem uma maior flexibilidade o que não exclui a organização da mesma.
Org.10: Os propósitos não são o lucro, os propósitos são reais, o desenvolvimento das pessoas, a ajuda humanitária.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Como já mencionado nesse estudo, as organizações de terceiro setor distinguem-se das demais organizações, de primeiro e segundo setores, por não se voltarem à geração de lucro, tampouco operar como agentes do Estado. Entretanto, é de fundamental

importância que a gestão seja tão eficiente quanto qualquer outra organização privada ou pública.

Drucker (1997) ressaltara que é preciso deixar de olhar as organizações sem fins lucrativos apenas pelo que elas não são, passando a valorizá-las pela sua atuação na sociedade, como agentes de mudança individual e social. Para isso, os gestores necessitam de capacitação, para determinar exatamente a sua missão e atuação, de forma a não despendem esforços nem capital que não produzam o retorno esperado.

Quadro 4 - Sobre as Funções Administrativas (Planejamento, Organização, Direção e Controle): classifique a sua impressão sobre o grau de dificuldade relacionado à prática dessas funções na sua atual gestão.

RESPOSTA
Org.1: Média dificuldade.
Org.2: Pouca dificuldade para todas as funções.
Org.3: Pouca dificuldade.
Org.4: Média dificuldade.
Org.5: Não respondeu.
Org.6: Pouca dificuldade.
Org.7: Média dificuldade.
Org.8: Média dificuldade em planejamento, organização e controle. Intensa dificuldade em direção.
Org.9: Média dificuldade.
Org.10: Planejamento e organização nenhuma dificuldade. Direção e controle pouca dificuldade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os gestores pesquisados sentem pouca ou média dificuldade em relação às funções administrativas. As quatro funções administrativas precisam ser desempenhadas de modo a atingir os objetivos previamente determinados pela organização, pois são elas que integram a gestão. Essa integração permeia toda a gestão, que deve lidar com recursos, geralmente, escassos, e um cenário dinâmico, e muito mais desafiador no caso dessas Instituições presentes na rede de apoio à imigração venezuelana.

Portanto, ainda que exista dificuldade na execução das funções administrativas, é preciso buscar formas de superá-las, pois a atuação do gestor é primordial para se atingir os resultados almejados.

Quadro 5 - Você acredita que a gestão do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e objetivos? Justifique.

RESPOSTA
Org.1: A gestão é fundamental para o bom funcionamento e sustentabilidade das entidades. E isto vale mesmo que atuem com voluntários, pois a gestão não se refere somente a recursos financeiros, mas à administração como um todo, mesmo dos recursos humanos com os quais se pode contar, além de outros aspectos organizacionais e administrativos que, por pequenos que sejam, são fundamentais para o bom funcionamento.

Org.2: Sim, a gestão nos ajuda a não perder o foco e a alcançar os resultados almejados. Até mesmo para garantir a sua sustentabilidade continua.
Org.3: Sim, a gestão é um ponto estratégico, visto que há uma necessidade constante de captar recursos para os projetos pretendidos, desenvolver estes projetos, com avaliação e acompanhamento constantes, prestação de contas e, importante, alcançar resultados para a captação de novos recursos que garantam a continuidade do atendimento proposto.
Org.4: Sim. A gestão é fundamental para o sucesso do serviço, pois dá direcionamento, a tônica. Uma gestão humanizada gera mais vida.
Org.5: Não respondeu.
Org.6: Sim, porque o terceiro setor gera bens e serviços públicos sem fins lucrativos que supre as falhas deixadas pelo estado, promovendo a solidariedade social através de participação solitária, realizado prática de caridade e filantropia, proteção à natureza e diversos trabalhos com intuito de alcançar objetivos sociais e públicos, como atendimentos médicos, campanhas educacionais, eventos culturais e muitas outras atividades que melhorem a qualidade da população.
Org.7: Qualquer organização privada ou terceiro setor se não tiver gestão não dura no tempo e muitas vezes pode se envolver em dificuldades.
Org.8: Sim. Pois o terceiro setor, por se classificar como oportunidade para educar a coletividade à corresponsabilidade social, precisa de uma capacidade organizativa muito boa da parte de quem a administra.
Org.9: Sim. Porque trabalhamos com um público que não está seguro, temos que fazer um bom atendimento e encaminhamentos para que eles possam se sentirem bem e encontrar suas soluções.
Org.10: Não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É possível perceber nas respostas do quadro 5 a relevância que a gestão se recobre, mesmo estando no terceiro setor, uma vez que articula, organiza, lida com recursos, sejam estes financeiros ou humanos e necessita alcançar objetivos por meio dos projetos que essas Instituições estruturam. Devem estar atentas à captação de recursos externos que vão oportunizar desempenhar a sua missão.

Segundo Albuquerque (2006, p. 76) “o gestor é o principal responsável (mas não o único) pela facilitação e mediação da gestão (desenho, execução e avaliação) do projeto.” Ou seja, o resultado das ações de um gestor vai direcionar o andamento dos demais processos. Em qualquer organização, seja do terceiro setor ou não, uma gestão de qualidade trará bons resultados.

Quadro 6 - Quais são os principais desafios da gestão de uma organização do terceiro setor?

RESPOSTA
Org.1: Recursos; pessoal habilitado; organização do voluntariado; articulação entre as entidades que atuam em determinado segmento; sensibilidade da sociedade;
Org.2: Aqui em Roraima, o mercado não está bem preparado para as demandas do Terceiro Setor. Exemplo: trabalhamos com projetos e rubricas, monitoramos isso nas nossas compras e pagamento de prestação de serviços. A Nota Fiscal é um problema. Os comércios não estão preparados para dialogar com pessoas jurídicas do terceiro setor. Não trabalham com transferência bancárias, contamos nos dedos quem faz isso aqui.
Org.3: Os principais desafios da gestão de Organização do terceiro setor começam pela captação dos recursos necessários para a realização de ações complementares às ações do Estado, pois este não consegue responder efetivamente às necessidades, principalmente das pessoas mais pobres. Manter a organização e acompanhamento dos

projetos, avaliar continuamente o que é feito e que novas possibilidades podem ser acrescentadas para um melhor atendimento, prestar contas à sociedade e aos apoiadores dos projetos, são alguns dos desafios.
Org.4: Oferecer os serviços, mas acima de tudo, fazer o controle social para que o poder público assuma as suas responsabilidades (incidência política).
Org.5: O principal desafio é fazer as pessoas entenderem que esse problema não é só dos governos, mas também de toda sociedade e que cada um tem a sua responsabilidade.
Org.6: Falta de gestão eficiente, escassez de recursos, falta de credibilidade, aumento do interesse público, transparência na prestação de contas, falta de estrutura interna e falta de inovação.
Org.7: Um deles é administrar recursos que no final do ano tem de empatar, você não trabalha com sobra de recursos ou contingência. No mais é como administrar uma empresa qualquer.
Org.8: Falta uma gestão eficiente; Recursos; pouca credibilidade; Falta de interesse público; Falta de transparência na administração; Pouca consciência da sustentabilidade; Falta de estrutura e inovação.
Org.9: As imprevisibilidades, não temos como medir os atendimentos, há dias que ultrapassam a média.
Org.10: A continuidade por falta de recursos; A compreensão das causas da migração; A capacitação do pessoal que trabalha com imigrantes.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Todos os desafios na gestão de uma organização do terceiro setor citados pelos gestores pesquisados são reais e estão presente no dia a dia desses profissionais. Conforme apresentado pelos participantes da pesquisa, coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, com vistas ao alcance dos resultados e à manutenção da organização no ambiente são os principais desafios na gestão.

Por meio de um termo de cooperação entre o ACNUR e o Ministério do Desenvolvimento Social, com apoio do Ministério da Defesa, o ACNUR fornece apoio técnico para o planejamento e a gestão de abrigos para venezuelanos em Roraima. Até novembro de 2019, o Estado de Roraima possuía 13 abrigos, 11 em Boa Vista e 2 em Pacaraima. Estes somam um total de 6,5 mil moradores. Apesar do número expressivo de abrigados, há superlotação e muitos imigrantes em situação de rua. Segundo dados da OIM, até setembro de 2019, a estimativa de migrantes e refugiados venezuelanos desabrigados em Boa Vista é de 3.931 pessoas, dentre 1.445 homens, 1.160 mulheres e 1.326 menores de 18 anos.

Concorda-se com Albuquerque (2006, p. 137), quando ele diz que “as organizações do terceiro setor devem preparar-se e estar capacitadas para atender às necessidades e demandas futuras e crescentes que a sociedade lhes fará.” E de fato, faz-se necessário uma adequação da missão, da consciência ética e social dos gestores perante seus parceiros e também ao público alvo; o uso de metodologias mais eficientes e a aplicação de todas as ferramentas que ajudem a enxergar, como virtude, a prática do bem, pois, é

nisso que o terceiro setor deve concentrar os seus esforços, na promoção de direitos sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das limitações do poder público, o terceiro setor vem ganhando mais importância e junto com o desenvolvimento dessas instituições, um campo de atuação profissional se apresenta. Para estes, além dos conhecimentos profissionais, técnicos e jurídicos, faz-se necessária à capacidade de lidar com as mazelas humanas.

Neste trabalho foram mapeadas as instituições que atuam com os imigrantes venezuelanos em Boa Vista, identificaram-se os perfis dos gestores pesquisados, e foi possível identificar nestes profissionais o anseio em ajudar o próximo, em acolher e garantir os seus direitos como o principal propulsor das suas atuações.

Constatou-se que a visão, missão e valores das organizações pesquisadas são bem definidas, sendo assim, todas estão fixadas na essência do conceito de terceiro setor. Os desafios apontados pelos pesquisados foram muitos, desde captação de recursos à capacitação de pessoal.

Identificou-se que os gestores não possuem formação na área de Administração. Com isso, é possível perceber que diversos problemas seriam passíveis de solução por um profissional formado na área, visto que, as dificuldades apontadas com gestão de pessoas, recrutamento e seleção, e gestão financeira são áreas base da formação de um administrador.

Este fato merece ser pontuado, pois se apresenta um campo de atuação para os administradores e futuros profissionais que buscam atuar na área de formação. Vale ressaltar, que mesmo sendo instituições sem fins lucrativos, todos os gestores desta pesquisa informaram que são remunerados, a média salarial variou entre R\$3.000,00 e R\$9.000,00.

Por fim, vale pontuar que o principal desafio encontrado nesta pesquisa, foi com relação ao mapeamento das instituições atuantes em Roraima. Para pesquisas futuras, sugere-se identificar as competências necessárias para atuar como voluntário (a) nas instituições do terceiro setor que atuam com migrantes venezuelanos em Boa Vista-RR.

REFERÊNCIAS

- ACNUR. **Protegendo refugiados no Brasil e no mundo**. 2018. Disponível em: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/portugues/Publicacoes/2018/Cartilha_Protegendo_Refugiados_No_Brasil_2018.pdf?file=fileadmin/Documentos/portugues/Publicacoes/2018/Cartilha_Protegendo_Refugiados_No_Brasil_2018>. Acesso em: 05 set. 2019.
- ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.
- ARRUDA-BARBOSA, Loeste de; SALES, Alberone Ferreira Gondim; SOUZA, Iara Leão Luna de. Reflexos da imigração venezuelana na assistência em saúde no maior hospital de Roraima: análise qualitativa. **Saúde e Sociedade**, v. 29, p. e190730, 2020.
- BRASIL. Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017. Institui a Lei de Migração. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13445.htm. Acesso em: 10 dez. 2019.
- DALL'AGNOL, Camila Fortuna et al. Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, 2017.
- DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5. ed.. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUARTE, Álvaro. O papel do Exército Brasileiro frente à crise migratória venezuelana no Estado de Roraima: considerações sobre as operações “acolhida”, “controle” e “tucuxi”. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Roraima, Programa de PósGraduação em Segurança Pública, Direitos Humanos e Cidadania, Boa Vista, 2019.
- FALCÃO, Maurin Almeida; DE ARAUJO, Rayanne Saturnino. A importância estratégica do terceiro setor no Brasil como meio de desenvolvimento social: uma argumentação teórica a partir do prisma da economia social de Gide. **Revista Jurídica Cesumar-Mestrado**, v. 17, n. 1, p. 153-179, 2017.
- FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão**. Orientador: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FIGUEREDO, E. Para fugir da crise, famílias de venezuelanos vivem em banheiros públicos em Roraima: Ao Norte do estado, cerca de 50 venezuelanos moram juntos em um banheiro. A PM diz que criminalidade aumentou desde o agravamento da crise. **Reportagem na Rede Amazônica Roraima em 04/05/2017**. Acesso em 01 de agosto de 2017.
- FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.
- FREDER, Schirlei (Ed.). **Gestão das Organizações do Terceiro Setor**. 2014. Disponível em: <administradores.com.br/artigos/gestao-das-organizacoes-do-terceiro-setor>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- G1 RORAIMA. **Ocupações crescem e mais de 1,3 mil venezuelanos vivem em prédios abandonados em Roraima**. Por Emily Costa. Disponível em: <https://g1.globo.com/rr/roraima/noticia/2019/06/28/ocupacoes-crescem-e-mais-de-13-mil-venezuelanos-vivem-em-predios-abandonados-em-roraima.ghtml>. Acesso em 29 de julho de 2019.
- IBGE. **Panorama de Roraima**. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rr/panorama>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

KANAAN, Cel; TÁSSIO, Maj; SIDMAR, 2º Ten. As Ações do Exército Brasileiro na Ajuda Humanitária aos Imigrantes Venezuelanos. In: BAENINGER, Rosana; SILVA, João Carlos Joroshinski (coord.). Migrações Venezuelanas, Campinas – SP: Núcleo de Estudos de População “Elza Berquó” – Nepo/Unicamp, 2018, p. 68-71.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILESI, Rosita; COURRY, Paula; ROVERY, Julia. Migração Venezuelana ao Brasil: discurso político e xenofobia no contexto atual. **Revista Aedos**, v. 10, n. 22, p. 53-70, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Editora Atlas S.A: São Paulo – SP, 2003. 5ª ed. Acesso em 10 mai. 2019. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view>. Acesso em: 10 de mai. 2019.

OLIVEIRA, George Alberto Garcia de. A Utilização do Corpo Militar Brasileiro Frente à Crise Migratória da Venezuela. In: **Military Review**, nov. de 2018. Disponível em: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Portuguese/Online%20E xclusives/Alberto-A-Utilizacao-do-Componente-Militar-Brasileiro-Frente-a-Crise-Migratoriada-Venezuela-POR-OLE-Nov-2018.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Portuguese/Online%20E%20xclusives/Alberto-A-Utilizacao-do-Componente-Militar-Brasileiro-Frente-a-Crise-Migratoriada-Venezuela-POR-OLE-Nov-2018.pdf). Acesso em: 15 de maio. de 2019

REIS, Felipa Lopes dos. **Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática**. Lisboa: Edições Sílabo, 2018. 296 p.

SANTOS, C. O. P. dos; ANDRADE PINTO, F.; BARCELLOS, V. G. Movimentos migratórios em tempos de globalização: hospitalidade x hostilidade. **Brazilian Journal of Latin American Studies**, [S. l.], v. 17, n. 32, p. 102-113, 2018. DOI: 10.11606/issn.1676-6288.prolam.2018.146489. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/prolam/article/view/146489>. Acesso em: 28 maio. 2021.

SILVA, João Lucas Zanoni da. Operação Acolhida: a imigração venezuelana em Dourados – MS. 2020. 000f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Fronteiras e Direitos Humanos – Faculdade de Direito e Relações Internacionais, Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, 2019.

SILVA, Adriano Larentes da. Migrações Internacionais e mundos do trabalho: Brasileiros em Portugal e na Espanha (1986-2008). 2009. 314 f. Tese (Doutorado) - Curso de História, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/93372/262644.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 18 jun. 2019.

SIMÕES, Gustavo da Frota. venezuelanos em Roraima: características e perfis da migração venezuelana para o brasil. In: CIERCO, Teresa et al (Org.). **Fluxos migratórios e refugiados na atualidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Stiftung, 2017.

WILHELM, Fernanda Ax et al. Mulheres venezuelanas: discutindo sobre sua condição de imigrantes e de prostitutas na Amazônia Legal. Comunicação Breve de Pesquisa durante o IX Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, de 03 a 14 de novembro de 2020.

ZANDONADE, Udno. **O papel do terceiro setor na realização dos direitos sociais**.2005. 129 p. (Dissertação) - Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2005.

Disponível em: http://bdt.d.ibict.br/vufind/Record/FDV-1_80e6ce7437cf31ff9f8e345476d46e2e. Acesso em: 31 mar. 2019.