

## **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor**

### **Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais**

**A**s discussões recentes no campo das Ciências sociais e políticas, tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das práticas sociais concretas, têm relegado lugar de destaque ao chamado Terceiro Setor. Multiplicam-se as publicações, seminários e debates cujo foco é discutir a relevância, as especificidades e a natureza das organizações que atuam nesse campo.

Os conceitos associados à idéia de Terceiro Setor são amplos, imprecisos e até mesmo contraditórios entre si, como será discutido em maior profundidade mais à frente. No entanto, nesse momento é importante partir de uma definição mínima sobre o termo. Sendo assim, entende-se por Terceiro Setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas ONGs – organizações não-governamentais – (Carrion 2000).

Isso se torna preocupante quando percebe-se que, para aqueles aos quais essa discussão a princípio mais interessaria, os envolvidos com projetos sociais, Terceiro Setor não passa de um termo vago, impreciso ou, então, carrega o tom de apanágio para suas iniciativas/movimentos. As soluções advindas das novas abordagens sobre Terceiro Setor estariam basicamente ligadas ao mundo da gestão, criando um caminho fácil e rápido para o alcance de metas sociais, equilíbrio financeiro, avaliação precisa de projetos sociais, perenidade organizacional, dentre outras virtudes das políticas públicas.

Na verdade, Terceiro Setor se transformou numa daquelas palavras que explicam tudo e não explicam nada, carregando muitas contradições em si. Uma delas, talvez a mais importante, é que Terceiro Setor virou sinônimo de modernização da ação social ao mesmo tempo que o que mais se discute é justamente a necessidade de modernização gerencial do próprio Terceiro Setor. Diante de um clima de tamanha euforia com esse novo conceito e lembrando que essa verdadeira « febre » do Terceiro Setor não se restringe apenas ao Brasil, mas também é observada nos países capitalistas centrais, em especial os Estados Unidos (Rifkin 1995 ; Salomon 1998), cabe resgatar as

---

palavras de Nelson Rodrigues : « O brasileiro tem alma de cachorro de pelotão ; aparece uma palavra nova e tudo mundo sai atrás ».

Sendo assim, torna-se urgente discutir os mitos, dilemas e perspectivas que se encontram na ação da sociedade civil organizada na articulação, implementação e gestão de políticas públicas, a partir do cenário brasileiro.

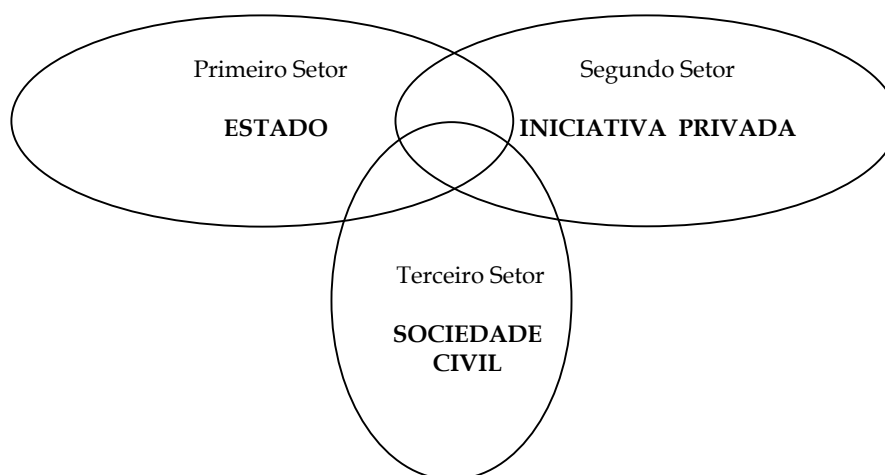
### Terceiro Setor : em busca de uma tipologia

Percebe-se que uma das características do Terceiro Setor é sua extrema heterogeneidade, o que se repercute na ausência de consenso quanto à abrangência de seu conceito e às terminologias adotadas para se referir às organizações que o compõem (Costa Júnior 1998).

Terceiro Setor pode ser entendido como *aquilo que é público, porém privado* ou então, *aquilo que é privado, porém público* (Fernandes 1994). Esse trocadilho serve para demonstrar que Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

Sendo assim, a representação de Terceiro Setor pode ser visualizada na figura 1 – *Setores Sócio-Econômicos*, abaixo, no qual os campos estatal, privado e público não-governamental são distintos, mas por vezes se interpenetram e se sobrepõem.

Fig. 1. Setores sócio-econômicos





Essa definição extremamente genérica denota a complexidade e ambiguidade do conceito, visto que o *público porém privado* muitas vezes pode estar mais próximo do privado do que do público, como é o caso de muitos projetos sociais vinculados à grandes empresas. Ou então, o *privado porém público* pode estar mais próximo do público, como é o caso de muitas organizações filantrópicas cujos recursos, metodologias e suporte originam-se quase na sua totalidade do Estado.

Na verdade, dentro do espectro do Terceiro Setor encontram-se organizações de diferentes matizes. Eis alguns exemplos de organizações que podem ser definidas como pertencentes ao Terceiro Setor :

- Associações comunitárias ;
- Organizações-Não Governamentais (ONGs) ;
- Instituições filantrópicas ;
- Fundações ;
- Igrejas e seitas ;
- Organizações Sociais (OS - conforme definição da proposta de Reforma do Estado) ;
- Projetos sociais desenvolvidos por empresas ;
- Sindicatos.

Para autores como Paula (Paula 1997), Terceiro Setor e Organizações não governamentais (ONGs) são neologismos surgidos na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos Governos das economias capitalistas centrais. Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONGs, estaria implícita a idéia de que os problemas sociais e econômicos devem ser resolvidos a partir da lógica do mercado, ou melhor, do encontro e da ação dos diversos atores no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado um papel restrito à regulação dessa esfera.

Cabe notar que, dentro da idéia de Terceiro Setor, encontram-se : tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais ; organizações com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não-estruturada e pouco-profissionalizada ; organizações de grande porte quanto de tamanhos médio e pequeno ; organizações de caráter supra-nacional ou multinacional quanto local (Carvalho 1994 ; Fernandes 1994) ; organizações com fontes de financiamento atreladas ao Estado ou grandes empresas quanto sem fontes regulares de financiamento de suas atividades, entre outras diferenciações (Costa Júnior 1998). O quadro I - *Abrangência das Organizações do Terceiro Setor*, a seguir, sintetiza essas diferenciações.

Quadro I. — ABRANGENCIA DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

<i>Característica</i>	<i>Pólo 1</i>	<i>Pólo 2</i>
Alcance de atuação	Âmbito local	Regional e internacional
Estrutura organizacional	Formalizadas/burocráticas	Movimentos sociais « efêmeros »
Natureza do trabalho	Trabalho voluntário	Trabalho remunerado
Orientação lucrativa	Sem geração de lucro	Lucro reinvestido
Agenda Reivindicativa	Metas de grupos específicos	Metas sociais globais
Natureza da direção	Liderança eleita	Direção indicada
Fonte de financiamento	Recursos próprios	Estado/orgãos intern/empresas

Fontes : Elaborado pelo autor, a partir de Carvalho 1997, Fernandes 1994 e Costa Júnior 1998

O ponto de convergência entre as várias organizações que comporiam o Terceiro Setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos. Dentre os fatores articuladores desses grupos/organizações encontram-se variáveis não excludentes como localização geográfica, etnia, ideologia, condição sócio-econômica, interesses econômicos, políticos e sociais, orientação religiosa, opção sexual, dentre outros.

Sendo assim, para fins deste trabalho assume-se como Terceiro Setor as organizações que se caracterizam pela não-lucratividade como finalidade e constroem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população. Isso quer dizer que considera-se integrantes do Terceiro Setor, em orientação semelhante à discutida por Costa Júnior (Costa Júnior 1998), organizações que vão desde fundações, com estruturas formais rígidas, e uma relação de proximidade com o Estado e grandes empresas a movimentos sociais pouco estruturados, englobando grupos religiosos e associações de moradores.

Outros conceitos que estão associados a Terceiro Setor dizem respeito a novas posturas que seriam exigidas das empresas consideradas modernas, tais como « Responsabilidade Social de Empresas » ou « Responsabilidade Empresarial », « Cidadania Empresarial » e « Filantropia Empresarial ». Eles englobariam ações empresariais das mais diferentes formas, como projetos sociais junto a comunidade, políticas empresariais antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual ou corrupção nas empresas, dentre outras.

Fig. 2. Terminologia associadas às políticas sociais



Na verdade, o que se percebe é que são velhas idéias e propostas que retornam como novas soluções milagrosas para os problemas sociais, pois empresas e associações de caridade sempre atuaram em projetos sociais. Tanto no Brasil quanto em outros países, existem registros de ações sociais da comunidade e das empresas já há muitas décadas, algumas remetendo inclusive aos séculos XVIII e XIX. No entanto, hoje acredita-se que essa atuação se faz de maneira diferenciada, ou seja, mais moderna, como será visto mais a frente. (Stoner & Freeman 1985)

### **Terceiro Setor como utopia modernizadora das políticas**

Por detrás da atenção crescente da mídia e da academia com relação ao Terceiro Setor encontram-se algumas concepções modernizantes das políticas sociais. Ora estando mais próximas do cidadão, ora provendo políticas públicas com maior eficiência, eficácia e efetividade, as organizações da esfera pública não-governamental apresentariam as seguintes virtudes :

- *Maior proximidade do cidadão*, tendo maiores chances de fornecer os serviços e benefícios públicos que a população deseja e não aqueles que o Estado lhes deseja oferecer (Ioschpe 1997 ; Tenório 1997)

- *Maior agilidade e desburocratização*, visto que apresentariam estruturas de funcionamento reduzidas, ágeis e não submetidas aos rigores legais que imperam na esfera pública estatal (Morales 1999 ; Barreto 1999) ;

- *Melhor utilização das verbas*, dado o fato de que não gastariam recursos com folhas de pagamento muito extensas, sofisticação tecnológica ou estruturas físicas gigantescas, canalizando todo o dinheiro para a « ponta » dos projetos sociais (Ioschpe 1997, Barreto, 1999) ;

- *Desenvolvimento mais profundo da cidadania*, na medida em que envolveriam pessoas da comunidade, principalmente na condição de trabalhadores voluntários, na solução dos problemas sociais, rompendo com uma postura comodista, fatalista e imobilista da sociedade (Ioschpe 1997, Álvares 2000) ;

- *Valorização de soluções da própria comunidade*, que seriam não só mais baratas e fáceis de aplicar, mas muitas vezes, mais eficientes do que as grandes soluções idealizadas e implementadas através de políticas públicas centralizadas (Teodósio 2000) ;

- *Rompimento do assistencialismo*, ou seja, a quebra de uma posição de paternalismo com relação aos pobres. Isso se daria principalmente pelo fato dos projetos sociais no Terceiro Setor sempre buscarem algum tipo de contra-partida por parte do cidadão beneficiado (Melo Neto & Froes 1999) ;

- *Geração de emprego e renda*, através da criação de trabalho remunerado em projetos sociais. Para muitos o Terceiro Setor seria a saída para o desemprego, ao incorporar a mão-de-obra expulsa dos Primeiro e Segundo Setores pelos processos de reestruturação organizacional implementados por grandes corporações privadas e pelo Estado (Rifkin 1995 ; Salomon 1998) ;

- *Controle sobre o Estado*, cobrando uma atuação direta sobre os problemas sociais, coibindo a corrupção, exigindo a modernização das políticas públicas e avaliando os resultados dos programas sociais (Barreto 1999).

---

Na verdade, o que se percebe é que muitas vezes perspectivas analíticas e prescritivas de reflexão sobre o Terceiro Setor se interpenetram, ou seja, o desejo e as propostas/estratégias de modernização das políticas públicas se mesclam à avaliação sobre o papel efetivo da esfera pública não-governamental no cenário contemporâneo. Perde-se de vista o fato do setor ser extremamente heterogêneo, podendo subsistir em seu interior desde práticas modernas de gestão pública e fomentadoras da cidadania até « modernizações conservadoras », capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e projetos sociais.

Além disso, deve-se entender que o espaço da modernização das políticas públicas é feito pelo embate político, econômico e simbólico entre diferentes correntes e grupos de interesses. Isso exige uma problematização mais precisa e incisiva acerca das possibilidades advindas da emergência ou maior centralidade do Terceiro Setor na condução de políticas sociais. No entanto, o que percebe-se é uma verdadeira mitificação do papel desse setor no desenvolvimento social brasileiro, como será visto mais adiante.

### **Papéis das organizações do Terceiro Setor**

As organizações do Terceiro Setor podem desempenhar diferentes papéis em sua relação com o Estado, a sociedade e mesmo as grandes empresas. A seguir, encontram-se algumas formas de ação desenvolvidas por essas organizações, mas antes de se examinar essas diferentes perspectivas de intervenção nos problemas sociais, cabe destacar que elas não são excludentes. Ou seja, pode-se atuar em determinados momentos no controle da execução de políticas públicas, em outros na execução dessas políticas, bem como exerce-los simultaneamente.

#### *Controle da execução de políticas públicas/difusão de valores*

Importante papel que várias organizações do Terceiro Setor têm desenvolvido, muito presente em movimentos que defendem direitos humanos ou lutam contra a corrupção, essa abordagem também é encontrada em ONGs internacionais, atuando no cenário brasileiro. O objetivo principal é exigir do governo, empresas e mesmo da sociedade as posturas e propostas inicialmente negociadas entre eles, o cumprimento das leis, ou então, a adoção de posições condizentes com visões consideradas mais avançadas de organização e convivência social. Um dos recursos mais empregados para esse controle tem sido a Internet, vista como forma de democratização dos controles sociais sobre máquina pública e organizações privadas<sup>1</sup>.

Segundo Azevedo e Prates (Azevedo & Prates 1991), os chamados « Novos Movimentos Sociais » podem ser diferenciados a partir de duas perspectivas básicas de articulação e ação social : a participação ampliada e a restrita. Por participação ampliada entende-se as articulações e movimentos

---

1. O papel das chamadas « Novas Tecnologias Informacionais » nos regimes democráticos contemporâneos tem sido alvo de intenso debate, nuançando a visão inicial de relação linear entre difusão de microeletrônica na gestão governamental e construção do espaço público. Vide EISENBERG (2000), CEPIK (2000), EISENBERG (1999) e GRAU (1998). Para uma discussão do papel da Internet no Terceiro Setor vide RODRIGUES (1999).

da sociedade civil voltados a difusão de valores e o alcance de metas vinculadas a transformações sociais profundas e de longo-prazo. Já as articulações sociais em torno da participação restrita remetem-se para o alcance de metas específicas, geralmente materiais e realizáveis no curto-prazo.

Uma questão central que se coloca para análise do Terceiro Setor, sob o prisma de Azevedo e Prates, refere-se às estratégias de ação predominantes entre as organizações públicas não-governamentais. Por trás da ênfase na adoção de técnicas gerenciais por parte das ONGs, idéia constantemente veiculada pela mídia e defendida por vários acadêmicos como caminho privilegiado para a modernização do Terceiro Setor, difundem-se pressupostos típicos do gerenciamento privado, tais como pragmatismo, cálculo constante entre meios e fins, disciplina financeira, foco na eficiência, dentre outros.

A indagação que permanece diz respeito aos impactos da difusão dessa racionalidade gerencial sobre o Terceiro Setor, que pode levar as organizações sociais a se concentrarem exacerbadamente na participação restrita e no alcance de metas de curto-prazo, perdendo sua ligação com as transformações sociais mais amplas. Na verdade, as estratégias dos movimentos sociais organizados não se concentram exclusivamente ou na participação ampliada ou na restrita, o problema básico advém da focalização extrema do alcance de metas pragmáticas como alternativa para o fortalecimento das organizações, na medida em que geram ganhos concretos no curto-prazo, e de repercussão positiva direta sobre a imagem construída junto à comunidade.

#### *Execução de políticas públicas*

Outra perspectiva de ação bastante difundida, tanto em organizações do Terceiro Setor com alcance geográfico mais restrito quanto naquelas de ação nacional ou internacional, é a articulação com o Estado na execução de políticas públicas. Além disso, muitas delas atuam em sistema de parceria com grandes empresas privadas ou mesmo outras organizações do Terceiro Setor.

Essa parceria entre Estado, empresas privadas, ONGs internacionais e organizações do Terceiro Setor se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre os parceiros. No entanto, cabe destacar que muitas vezes a chamada parceria não passa de uma « captura » da organização do Terceiro Setor seja pelo Estado, grandes empresas ou organismos e ONGs internacionais. Assim, estabelece-se não uma relação de parceria, mas de submissão do Terceiro Setor ao Estado, às empresas privadas, aos organismos internacionais ou às ONGs mais fortes.

A parceria com o Estado pode se transformar em « terceirização » das políticas públicas, ou seja, o governo se desonera da execução de seus programas sociais, esperando que as organizações do Terceiro Setor solucionem todos os problemas comunitários. Ou então, o Estado, demonstrando pouca abertura a dialogar com os movimentos sociais, impõe regras, procedimentos, metodologias, etc., que deverão ser seguidos à risca pelo Terceiro Setor, perdendo-se as grandes possibilidades de crescimento mútuo e interação democrática com a sociedade.

---



Não menos problemática pode ser a relação com a iniciativa privada, visto que muitas organizações que se denominam do Terceiro Setor, como grande parte das fundações, por exemplo, não passam de um braço da empresa junto à sociedade. Nessa relação, algumas vezes, definem-se problemas sociais a atacar e difundem-se valores, idéias e abordagens que representam mais um desejo da grande empresa do que questões relevantes para a comunidade. É obvio que a ação social das empresas dificilmente será totalmente desinteressada, mas existe uma distância muito grande entre a empresa ter ganhos com seus projetos sociais e impor seus valores, filosofia e abordagens à comunidade (Teodósio 2000).

A relação entre ONGs mais fortes e estruturadas e organizações do Terceiro Setor menos preparadas quer seja politicamente, administrativamente ou financeiramente, também pode resultar numa « captura » do mais fraco pelo mais forte. Esse fenômeno é muito freqüente quando se observa a ação de órgãos de financiamento ou ONGs de alcance planetário no Brasil. Muitas vezes, impõe-se prioridades na solução dos problemas sociais e metodologias de ação que são adequadas para o chamado Primeiro Mundo, mas que pouco representam para países em desenvolvimento como o Brasil (Carvalho 1997).

#### *Execução autônoma de projetos sociais*

Essa é a forma de atuação mais difícil de se encontrar em estado puro, visto que as organizações do Terceiro Setor encontram muitas dificuldades de obter recursos para seu funcionamento, exigindo o estabelecimento de parcerias. No entanto, as organizações que detêm maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem atuar de forma autônoma na execução de seus projetos sociais. Geralmente trata-se de organizações que conseguiram resolver um dos grandes dilemas do Terceiro Setor : a captação de recursos.

Dentre as estratégias para se conseguir provimento regular de recursos encontram-se desde a comercialização de produtos ligados à luta social empreendida, até o recolhimento de doações. Porém, essas estratégias de captação de recursos podem incorrer na perda de foco no objetivo principal da organização ou movimento social, despendendo energias e recursos mais para a sobrevivência própria do que no ataque aos problemas sociais. A tendência a voltar-se mais para a sobrevivência organizacional, despendendo-se das demandas da base comunitária, longe de ser um fenômeno residual é uma das categorias centrais de análise dos movimentos sociais, remetendo ao dilema micheliano da chamada « Lei de Ferro das Oligarquias » (Azevedo & Prates 1991).

#### *Influência nos processos decisórios do Legislativo e Executivo*

Outra forma de ação das organizações do Terceiro Setor são as tentativas de influência nos processos decisórios, quer seja do Legislativo ou do Executivo. Percebe-se que o universo do Terceiro Setor é bastante heterogêneo quanto a essa capacidade de ação. Pode-se encontrar desde ONGs com significativo poder de intervenção na definição de agendas internacionais, fato bastante comum entre algumas organizações de alcance planetário (Weiss & Gordenker 1996) até movimentos sociais desprovidos de

capacidade de articulação política.

---

Outro ponto importante de reflexão diz respeito à focalização exagerada das políticas públicas em decorrência da ação de grupos de representação dos interesses de organizações do Terceiro Setor. Ainda que o clientelismo e a disputa por recursos públicos possa ser inerente ao processo democrático, pode-se reproduzir com o fortalecimento do Terceiro Setor uma verdadeira *lei da selva*, na qual apenas os melhor aparelhados política e gerencialmente obterão recursos, em detrimento de projetos sociais relevantes, mas poucos estruturados para a disputa política/econômica.

### **Pensar os mitos do Terceiro Setor pelo avesso**

Ao longo da argumentação foram desconstruídas algumas idéias associadas ao Terceiro Setor, presentes explicitamente ou subliminarmente no discurso « eufórico » da modernização das políticas públicas via organizações não-governamentais. A heterogeneidade e fragilidade do conceito de Terceiro Setor, associada aos riscos de focalização de demandas sócio-políticas pontuais, « captura » dos movimentos sociais por parte de instituições estatais e privadas, reedição do clientelismo e competição perversa por recursos exigem uma problematização mais precisa da modernização da esfera pública não-estatal no cenário brasileiro. No entanto, para que avance no entendimento da complexidade dessa modernização, outros pressupostos precisam ser questionados.

Verdadeiros mitos em torno do Terceiro Setor estão associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projetos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre as organizações públicas não-estatais.

#### ***Primeiro Mito : Terceiro Setor como alternativa para os descaminhos do « Mundo do Trabalho »***

Autores como Rifkin (1995) e Salomon (1998) têm projetado o Terceiro Setor como o espaço privilegiado de incorporação e reinserção profissional de mão-de-obra, tanto nos países capitalistas centrais quanto nas economias periféricas. Essas concepções extremamente otimistas, predominantes na literatura produzida e baseada na experiência americana, que chegam a atribuir ao Terceiro Setor papel hegemônico em relação ao Estado e ao mercado, não dão conta da complexidade do processo de reestruturação produtiva (Antunes 1999).

Além disso, ao se relegar à sociedade civil a capacidade unívoca de se contrapor ao movimento de contração produtiva operado nos outros dois setores, eliminando seus impactos sobre a esfera do trabalho, essas abordagens tomam por linear, harmonioso e complementar à estrutura capitalista o processo de intervenção no jogo político desenvolvimento por organizações não-governamentais. Na verdade, as ações no Terceiro Setor, bem como no espaço da chamada Economia Solidária (Singer & Souza 2000), se dão sob diferentes tensões, rupturas e trajetórias, permanecendo em aberto a sua efetiva capacidade de contraponto aos movimentos estruturais do capitalismo (Carcanholo *et al*, 1997 ; Antunes 1999).

---

A despeito dessa polêmica, as ações do Terceiro Setor, ao mesmo tempo em que procurariam reduzir os impactos dos processos de exclusão social, estariam permitindo o desenvolvimento de novas formas de sociabilidade, contrapondo-se à uma dinâmica social estritamente guiada pela racionalidade econômica capitalista (Dowbor 1998).

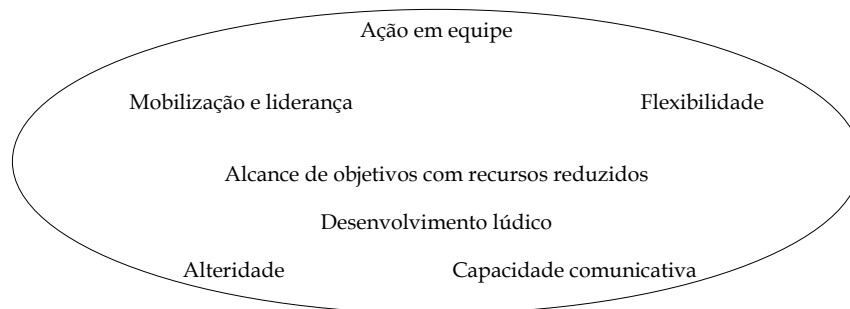
Por outro lado, discussões recentes têm destacado a capacidade de ações públicas não-governamentais criarem oportunidades de reinserção em atividades profissionais – mesmo que não remuneradas – de muitos trabalhadores excluídos da dinâmica produtiva nos setores privado e público estatal (Marcovitch 1997).

Para Wysochi (1991), entre os excluídos passíveis de serem incorporados nas atividades públicas não-estatais encontram-se não só aqueles que não foram capazes de desenvolver novas qualificações profissionais, mas também grupos que têm sido alvo de discriminações raciais, de gênero e mesmo quanto a doenças, como por exemplo, os portadores do vírus HIV.

Novos trabalhadores estariam sendo cada vez mais requisitados pelo Terceiro Setor, dado ao rápido crescimento dessa área e sua carência de mão-de-obra profissionalizada, especialmente no que diz respeito aos processos de gestão (McCarthy 1997).

Além disso, o Terceiro Setor estaria se constituindo em um espaço de requalificação profissional relevante, na medida em que as atividades comunitárias permitiriam e exigiriam do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho nos setores privado e público estatal, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras (Silver 1998).

Fig. 3. Habilidades no trabalho social



Fonte : Elaborado pelo autor a partir de McCarthy (1997) e Silver (1998)

No entanto, vários questionamentos se colocam, principalmente quando constata-se a relativa insipiência dos estudos sobre o Terceiro Setor (Ioschpe 1997) e a heterogeneidade dessa área de atividade, quer seja de acordo com a trajetória histórica de cada nação (Gaskin & Smith 1995), quer seja pela natureza do próprio setor, manifestada em vários aspectos, tais como forma e finalidade das intervenções sociais, tamanho e abrangência das organizações, grau de sistematização dos processos gerenciais, acesso a recursos e condições de trabalho, entre outros.

Além disso, a visão do Terceiro Setor como alternativa para a incorporação ou reincorporação de profissionais em economias periféricas, como a brasileira, exige uma reflexão mais profunda das práticas concretas de gestão desenvolvidas pelas organizações desse setor e seus impactos efetivos na realidade sócio-produtiva nacional. Nesse sentido, um dos pontos mais relevantes para reflexão são as políticas e ações organizacionais voltadas à gestão de mão-de-obra voluntária.

***Segundo Mito: Trabalho voluntário como substituto de mão-de-obra remunerada***

A necessidade de voluntários é vista como um dos grandes desafios das organizações do Terceiro Setor. Quando conseguem número adequado de mão-de-obra, não raras as vezes tais organizações têm de arcar com custos de treinamento e estruturar suas atividades conforme a disponibilidade de horários do grupo voluntário. Além disso, em muitos casos, estas organizações não apresentam mecanismos eficientes de controle de seus Recursos Humanos, frente a problemas como absenteísmo, falta de pontualidade, dentre outros.

Teodósio & Resende (1999) observam que os principais problemas na utilização de Recursos Humanos voluntários, vivenciados pelas organizações que atuam no Terceiro Setor, estão ligados à pontualidade, avaliação de desempenho, qualificação para o trabalho e disponibilidade para o exercício das funções na organização.

Segundo os autores, observou-se nos casos pesquisados (ONGs ligadas à infância e adolescência na Região Metropolitana de Belo Horizonte) uma grande dificuldade de se estruturar mecanismos para controlar e regular o trabalho voluntário, sobretudo no que diz respeito à pontualidade e ao absenteísmo. O mesmo se manifesta na avaliação de desempenho. Há uma relutância em se avaliar individualmente o desempenho dos voluntários, bem como adotar estratégias gerenciais voltadas ao controle, temendo-se que o voluntariado abandone suas atividades por não aceitar esse tipo de postura gerencial.

Outro problema na utilização de mão-de-obra voluntária, segundo a pesquisa de Teodósio & Resende (1999) relaciona-se à preparação e qualificação para o trabalho. Apesar da dedicação e entusiasmo, muitos voluntários desconhecem a natureza das atividades exercidas e as organizações acabam tendo que investir na preparação para o trabalho, sem saber ao certo se aquele voluntário permanecerá na organização tempo suficiente para o retorno do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Por fim, as organizações pesquisadas pelos autores encontram dificuldades em estruturar uma escala de trabalho voluntário, visto que esse tipo de Recursos Humanos normalmente define por si mesmos seu volume de tempo e cronograma para atuação no empreendimento social.

Em contrapartida, nessas mesmas organizações observou-se que a utilização de mão-de-obra voluntária torna-se vantajosa por dois aspectos básicos: economia de recursos com remuneração e engajamento no trabalho. No Terceiro Setor, ao que tudo indica, os gestores têm conseguido algo que muitas empresas privadas e públicas vêm tentando construir sem grande sucesso: o engajamento do trabalhador com a organização.

---

Portanto, no que tange à gestão de mão-de-obra voluntária, os desafios parecem adquirir novas conotações no Terceiro Setor. O problema do engajamento da mão-de-obra no trabalho, considerado um dos grandes desafios das empresas privadas e foco de sofisticadas políticas organizacionais, parece não existir. Por outro lado, surgem demandas diferenciadas, sobretudo no que diz respeito à preparação e qualificação do corpo voluntário para o trabalho. Além disso, o controle e a regulação sobre o trabalho exercido por voluntários apresenta-se como outro problema de difícil resolução.

Cabe destacar também que a opção pelo trabalho voluntário não é excluyente de outras de relações contratuais remuneradas praticadas pelas organizações do Terceiro Setor, como trabalho parcial, trabalho temporário ou mesmo « full time ». Autores como Hudson (1999) chegam a defender a adoção de voluntários apenas para alguns tipos de tarefas, geralmente de menor exigência quanto à formação técnico-profissional. Tudo isso denota a complexidade que as relações de trabalho adquirem no Terceiro Setor, sobretudo por se remeterem a estratégias gerenciais diferenciadas em relação às tradicionalmente observadas no âmbito das empresas privadas e estatais.

### ***Terceiro Mito : Aprendizagem unívoca e linear da comunidade em relação à empresa privada***

Projetos sociais de empresas têm assumido um lugar de destaque no Terceiro Setor brasileiro, através de grande exposição na mídia e mesmo a presença nos debates acadêmicos, principalmente na esfera de formação gerencial. Esse fenômeno observado no cenário de negócios brasileiros parece acompanhar tendência que se manifesta nos países capitalistas centrais, sobretudo os EUA, nos quais existe uma forte tradição de intervenção empresarial sobre os problemas sociais (Megginson *et al.*, 1998).

Se a centralidade relegada aos projetos sociais de empresas na atualidade permite um avanço das reflexões no cenário empresarial brasileiro, por outro deve-se atentar para o fato de que muitas estratégias e técnicas de gestão, na maioria das vezes importadas e aplicadas como verdadeiras panacéias para a competitividade, chegam a ser descartadas antes mesmo de atingirem sua maturação (Micklethwait & Wooldridge 1998)

Sendo assim, corre-se o risco de alguns avanços em termos de concepção e prática sociais de empresas serem reduzidos em sua magnitude no futuro, devido ao surgimento de uma nova tecnologia de gestão, novamente vista como « caminho fácil » para a solução dos desafios competitivos das organizações (Wood Jr 1999).

Ao mesmo tempo em que o debate sobre a relevância de projetos sociais desenvolvidos por empresas se desenvolve, novos termos e expressões são veiculadas, tentando trazer novas concepções às antigas estratégias de intervenção nos problemas da comunidade. Dentre essas novas terminologias, destacam-se « Cidadania Empresarial », « Responsabilidade Social de Empresas », « Filantropia Empresarial » e, sobretudo, « Terceiro Setor ».

Como destacam Stoner & Freeman (1985), ações sociais desenvolvidas por empresários remontam aos primórdios do capitalismo, sobretudo no momento da Revolução Industrial, quando homens de negócios como Robert Owen passaram a dar benesses à comunidade. No entanto, essas primeiras intervenções de homens de negócios nos problemas sociais eram

---

marcadas por um profundo assistencialismo, pietismo e por uma visão moralizante das massas trabalhadoras, consideradas indolentes, desorganizadas e fadadas à miséria, caso não fossem auxiliadas pelos poderosos empresários da época.

A concepção assistencialista de intervenção nos projetos sociais marcou grande parte dos projetos empresariais desenvolvidos até a primeira metade do século XX, encontrando seu florescimento principalmente após a crise econômica da década de 30 nos EUA.

No entanto, nas duas últimas décadas, concepções sobre o desenvolvimento de projetos sociais por parte de empresários passaram a dominar as estratégias organizacionais<sup>2</sup>. Se antes as idéias de caridade e assistência social guiavam os projetos, agora tenta-se inserir abordagens nas quais os indivíduos auxiliados sejam concebidos como « sujeitos ativos » do processo, caminhando-se para a noção de parceria entre empresa e comunidade (Ioschpe 1997).

No Quadro II a seguir, apresentam-se algumas transformações nos conceitos que guiavam a intervenção social desenvolvida por empresários no passado e as idéias consideradas atualmente como as mais avançadas na construção de relações entre empresa e comunidade.

Quadro II. – ABORDAGENS DOS PROJETOS SOCIAIS DE EMPRESAS

<i>Itens do Projeto</i>	<i>Estratégia Anterior</i>	<i>Estratégia Atual</i>
Relação Empresa-Comunidade	Assistencialismo/Parternalismo	Parceria
Noção de indivíduo	Dependente, incapaz e submisso	Ativo, capaz e « sujeito do processo »
Transferência de soluções gerenciais e tecnológicas	Via de mão-única da empresa para a comunidade	Via de mão-dupla entre empresa e comunidade
Empresas capazes de intervenção social	Apenas grandes corporações privadas e estatais	Grandes, médias e pequenas
Sustentabilidade do projeto	Dependência permanente da empresa	Projetos auto-sustentáveis no médio e longo-prazos
Retornos para a empresa	Restritos à imagem institucional e relações com a clientela	Ganhos externos e internos (produtividade e competitividade)

Fonte : Elaborado pelo autor a partir de Melo Neto & Froes (1999)

As abordagens mais recentes sobre a concepção e implantação de projetos sociais por parte de empresas partem do pressuposto de que não só a comunidade pode ter grandes ganhos com o suporte empresarial, mas também que as organizações podem se tornar mais produtivas e competitivas à medida em que desenvolvem ações sociais. Dentro dessa concepção, critérios como noção de indivíduo, transferência e aprendizagem gerencial-tecnológica entre as partes, sustentabilidade do projeto e capacidade de equacionamento dos problemas sociais se invertem totalmente.

O primeiro aspecto significativo é que o paternalismo que caracterizava a relação entre empresa e população assistida pelos projetos sociais dá lugar à idéia de parceria. Assim, os projetos passam a ser concebidos e desenvolvidos em conjunto com membros representativos das comunidades

2. No caso brasileiro, essas novas abordagens para a elaboração e gestão de projetos sociais de empresas têm se manifestado muito recentemente, a partir do fim dos anos noventa.

assistidas, procurando partilhar ações, custos e soluções a serem implementadas.

Nesse sentido, modifica-se a concepção quanto à relação de aprendizagem entre empresa e comunidade. Anteriormente, a idéia dominante era a de que os indivíduos pertencentes a determinada comunidade carente eram incapazes de extrapolar sua condição de miséria e exclusão social. Isso os colocava na posição de assimiladores passivos das soluções tecnológicas e gerenciais fornecidas pelas empresas. No entanto, percebe-se atualmente que a relação com a comunidade pode ser extremamente frutífera para a empresa, visto que formas criativas, de baixo custo e mais adequadas à realidades sociais específicas podem surgir do contato entre gerentes e funcionários com indivíduos « empreendedores », pertencentes à comunidade atendida pelos projetos sociais. Assim, a aprendizagem tecnológica e gerencial se dá em via de mão-dupla na relação entre organização e sociedade.

Outra idéia dominante é a de que os projetos não podem caracterizar-se pela extrema dependência de uma única fonte de financiamento externa, devendo caminhar para a auto-sustentação no médio e longo-prazos. Esse é um ponto fundamental para o rompimento da noção assistencialista, pois parte-se da idéia não de investimentos caritativos a fundo perdido, mas de alocação de recursos humanos, financeiros e materiais que devem ser multiplicados através do seu gerenciamento adequado.

Entre as novas terminologias desenvolvidas para expressar essas transformações na relação entre empresa e comunidade, algumas são mais difundidas, ao passo que outras geram resistências tanto na mídia quanto nos meios acadêmicos. Enquanto o termo « Filantropia Empresarial » remeteria ainda a uma concepção assistencialista e paternalista, o termo « Cidadania Empresarial » seria um reducionismo da idéia de cidadania (Ckagnazaroff 1999). A concepção de cidadania não careceria de adjetivação, dado à sua magnitude conceitual. Por sua vez, o termo « Responsabilidade Social das Empresas » é bastante difundido. Cabe destacar, no entanto, que muitas vezes os conceitos se interpenetram.

No entanto, o questionamento mais relevante diz respeito à possibilidade de avanço da cidadania através do provimento de políticas públicas por agentes privados, cujos interesses ou resultado das ações voltam-se para o aumento da mobilização dos trabalhadores e para a melhoria da imagem junto à comunidade, resultando em maior dependência do que emancipação (Faria 2000).

#### ***Quarta Mito : Técnicas Gerenciais Privadas e Estatais como Instrumento de Modernização do Terceiro Setor***

O campo da Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais (Hudson 1999 ; McCarthy 1997 ; Drucker 1995). Através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais. (Drucker 1992)

---



Nesse movimento, as organizações estatais e privadas seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do Terceiro Setor. Isso se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras ou controladoras das organizações do Terceiro Setor.

No entanto, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social. (Mintzberg 1996)

Para Tenório 1997, os termos cliente e usuário, bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais como a qualidade total, não se adequam às organizações não-governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de políticas sociais. Para o autor, o conceito mais apropriado remete-se à idéia de *cidadão-beneficiário*.

Mintzberg 1996, por sua vez, indica que os parâmetros prevalecentes na gestão social giram em torno da noção de bem público e cidadania, fazendo com que os critérios de rentabilidade operacional do setor privado (geralmente baseados em alta utilização do serviço e número elevado de atendimentos) dêem lugar a critérios que levem em consideração fundamentalmente a metodologia aplicada para a intervenção nos problemas sociais.

Essa metodologia, segundo Kliksberg 1997 deve se balizar no cenário imposto à gestão social na América Latina, cujos maiores desafios concentram-se na consolidação da democracia, na transparência e no controle social da gestão. Sendo assim, caberia ao gestor do Terceiro Setor não apenas desenvolver uma profunda percepção dos mecanismos de mercado, mas sobretudo conciliar as perspectivas política, social e legal em suas concepções gerenciais.

Tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que mostra-se cada vez mais multi-facetada, marcada pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação (Kliksberg 1997), diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Nogueira 1998, por sua vez, destaca que a articulação da sociedade civil só pode ser aprofundada através de uma gestão social marcada pela combatividade, perseverança e pela indignação. Esses seriam os ingredientes básicos para o desenvolvimento de « empreendedores » no Terceiro Setor. Para o autor, faz-se necessário destacar os limites do gerencialismo privado e burocrático-estatal, sobretudo quanto à sua dominação pelas lógicas contábil e quantitativa.

Um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor, segundo Serva 1997, parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Areladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta Tenório 1997, muitas vezes deparam-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para

avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações.

Nesse sentido, a gestão de organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial.

Pesquisa de Teodósio & Resende 1999 em organizações sem fins lucrativos voltadas a problemas da infância indica que o gerente no Terceiro Setor parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão de Recursos Humanos que esteja voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse setor, a insatisfação com a postura e as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, fatores como necessidade de remuneração, status e posição social, dentre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-o a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento.

Ainda segundo Hudson 1999, o cargo de gestor seria uma função de alta exposição pública, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações no Terceiro Setor. Além disso, estes gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações imediatistas, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra dessas organizações.

Teodósio & Resende 1999 observam que gestores de organizações do Terceiro Setor por eles pesquisados dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à gestão de Recursos Humanos. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho destes gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, que têm que conciliar preocupações tanto de nível operacional quanto estratégico.

Para Hudson 1999, o gerente ou executivo principal no Terceiro Setor deve conciliar conhecimentos financeiros e de marketing com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo « enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade » (p. 208-209). Seu trabalho seria caracterizado pela construção de relacionamentos com diferentes atores sociais, que iriam desde voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, Governo e beneficiários.

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo Tenório 1997, constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado destacam-se : ação por meio de « redes » ; identificação de áreas

---

de atuação e cidadãos-beneficiários, criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.

Teodósio & Resende 1999 constataram em sua pesquisa que, além dos problemas de natureza eminentemente gerencial que as organizações do Terceiro Setor atravessam, outros também se apresentam, sobretudo aqueles ligados à imagem e credibilidade junto à sociedade. As organizações do Terceiro Setor precisariam se posicionar dentro de uma área de atuação ainda em construção e que tem passado por drásticas mudanças num curto espaço de tempo. Entre os fenômenos que denotam uma tentativa de construção de esferas de atuação socialmente reconhecidas e legitimadas, pode-se destacar a criação da ABONG – Associação brasileira de Organizações não governamentais – para tentar regular o surgimento desenfreado de ONGs, verificado nos anos 80. Com a proliferação de ONGs, vários problemas começaram a se manifestar, indo desde a má alocação e gestão de recursos nos projetos sociais até o desvio de verbas (Paula 1997).

Cabe destacar que a assimilação das chamadas Novas Tecnologias Organizacionais (NTOs)<sup>3</sup> se processa através da interação cotidiana entre diferentes atores organizacionais, que não operam sob uma racionalidade imutável ou homogênea (Veltz & Zarifian 1993), desenvolvendo diferentes percepções, posicionamentos e ações sobre os novos modelos de gestão propostos. Um modelo de gestão, longe de ser um produto ou objeto pronto a ser usado, é fruto da articulação entre dimensões técnicas, econômicas, sociais e psíquicas.

Nesse construto social sempre inacabado, a transposição de práticas tradicionais em direção a novas propostas de gerenciamento se opera segundo uma tensão permanente entre as lógicas da organização – manutenção de um estado – e da inovação – mudança desse estado – (Alter 1993).

Tudo isso traz à tona a complexidade adquirida pela realidade gerencial face às inovações organizacionais no Terceiro Setor, bem como aos espaços de questionamento que se abrem. Observa-se em algumas organizações do Terceiro Setor uma série de peculiaridades gerenciais. O imaginário social atribui às organizações do Terceiro Setor uma série de virtudes gerenciais, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, independência frente ao privado e ao público e abertura à participação popular.

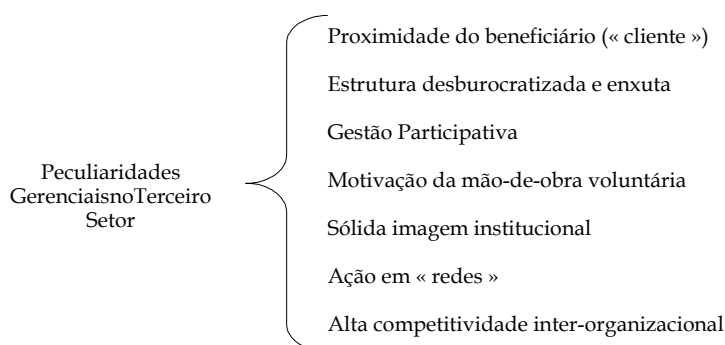
Sendó assim, nas discussões que se seguem, tem-se em mente essas características, ainda que esteja claro que todas elas dificilmente são encontradas concretamente em uma organização e que existem graduações entre pólos opostos para cada uma dessas características, ou seja, por exemplo, algumas instituições filantrópicas poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

---

3. Por Novas Tecnologias Gerenciais assume-se as propostas de gestão e estruturação organizacional inovadoras ou que possam ser enquadradas no rol de processos de reestruturação que se difundiram com amplitude nos setores privados e público nas últimas décadas. Como exemplos, pode-se enumerar tanto propostas mais associadas ao universo gerencial privado como gestão participativa, programas de controle de qualidade, *downsizing*, reengenharia e terceirização, bem como propostas de gerenciamento público voltadas à participação popular, descentralização de políticas públicas, disciplina fiscal, avaliação de projetos e maior transparência/abertura ao controle da máquina estatal.

Entre as peculiaridades organizacionais atribuídas ao Terceiro Setor, destacam-se: proximidade do beneficiário, ações em « rede », estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra (voluntária). Cabe ressaltar que várias dessas peculiaridades gerenciais são enfatizadas como virtudes administrativas pelos processos de reestruturação organizacional no setor privado.

Fig. 4. Gestão no Terceiro Setor



Fonte : Teodósio 1999

Sendo assim, percebe-se que, em muitos casos, as organizações do Terceiro Setor alcançam metas gerenciais que são centrais para a iniciativa privada, visto que conseguem operar com estruturas reduzidas - devido à carência de recursos financeiros e humanos -, além de gozar de uma sólida imagem institucional junto à comunidade. Além disso, muitas instituições sem fins lucrativos apresentam um modelo de gestão participativo da mão-de-obra, que em sua maioria é voluntária e mostra-se altamente motivada e engajada em torno dos objetivos organizacionais. Por fim, muitas delas se fazem muito próximas dos beneficiários de seus projetos sociais, atendendo com maior eficiência e propriedade as demandas de seus beneficiários, até mesmo porque em muitos casos, essas organizações nasceram da própria associação dessas pessoas, visando sanar problemas sociais, econômicos e afetivos que as afligem.

Além disso, muitas organizações do Terceiro Setor têm como uma de suas principais estratégias a formação de parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor (ação em « redes ») - como forma de superar suas limitações operacionais. Conforme demonstram Loyola & Moura 1996 o uso e o significado atribuídos ao conceito de « rede » são muito variados, indo desde aplicações às relações entre indivíduos até interações inter-organizacionais. No presente trabalho, assume-se como equivalentes expressões como « redes de movimento », « redes sociais » e « redes de solidariedade », termos vinculados ao estudo de movimentos sociais e que correspondem :

« a articulações/interações entre organizações, grupos e indivíduos vinculados a ações/movimentos reivindicatórios (ONGs, associações, sindicatos, etc.), visando à mobilização de recursos, ao intercâmbio de dados e experiências e à formulação de projetos e políticas. » (p. 56)

Cabe destacar que a estratégia de formação de « redes » não implica necessariamente na convergência de interesses, nem tampouco na eliminação da competição inter-organizacional. Na verdade, conforme atestam estudos sobre a formação de redes empresariais na economia japonesa, cooperação e competição podem caminhar juntas (Teodósio & Teixeira 1995). No Terceiro Setor, essa política gerencial manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro pela intensa disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas (Teodósio 1999).

### Considerações finais

Pensar pelo avesso o Terceiro Setor não implica em descartar ou desqualificar o papel dos movimentos sociais organizados na modernização das políticas sociais brasileiras. Ao contrário, penetrar em seus mitos e dilemas significa descortinar novas perspectivas de reordenamento das relações Estado – sociedade civil, tendo como norte a complexidade dos processos de transformação social.

Nesse cenário, cabe pesquisar a configuração que a modernização do Terceiro Setor adquire diante da incorporação da participação popular, do controle social sobre a gestão estatal e da descentralização das políticas públicas. Tanto as pesquisas macro sociais e econômicas sobre a esfera pública não-estatal, que já começam a se multiplicar no cenário brasileiro, quanto os estudos de caso sobre projetos específicos ajudarão a clarificar melhor os impactos do voluntariado, dos projetos sociais de empresa e das ONGs sobre o avanço da cidadania e da justiça social.

Janvier 2002

**Armindo dos Santos de Sousa TEODÓSIO**

Centro de Referência para o Terceiro Setor  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

### BIBLIOGRAFIA

- ALTER, N. 1993, « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, XXXV (1).
- ANTUNES, R. 1999, *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*, São Paulo, Boitempo Editorial.
- ÁLVARES, L.C. 2000, « ONGs : uma alternativa aos descaminhos do desenvolvimentismo », *Cadernos da Escola do Legislativo* (Belo Horizonte), V (10) : 39-61.
- AZEVEDO, S. & PRATES, A.A.P. 1991, « Planejamento participativo, movimentos sociais e ação coletiva », in *Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, Vértice -Revista dos Tribunais - ANPOCS : 122-152.

- BARRETO, M.I. 1999, « As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro », in L.C. B. PEREIRA. & N.C. GRAU (eds), *O público não-estatal na reforma do Estado*, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas : 107-150.
- BRADNER, J. H. 1993, « It starts with you... the volunteer administrator », *The Journal of Volunteer Administration*, Association of Volunteer Administration (Richmond, Virginia, USA), spring 1993, issue, IX (3) : 20-22.
- CARCANHOLO, M.D. et al., eds 1997, *A quem pertence o amanhã? Ensaios sobre neoliberalismo*, São Paulo, Edições Loyola.
- CARRION, R.M. 2000, « Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no Terceiro Setor », *Tempo social. Revista de sociologia da USP* (São Paulo) : XII (2).
- CARVALHO, N.V. 1997, « O terceiro sujeito : um novo ator para um velho cenário », in L. et al. (eds), *Desafios da globalização*, Petrópolis, Vozes : 199-214.
- CEPIK, M. 2000, « Direito à informação : situação legal e desafios », *Informática pública*, 2 : 43-56.
- CKAGNAZAROFF, I.B. 1999, « A Relação entre a prefeitura e o Terceiro Setor na área da criança e adolescente em Belo Horizonte », *Anais do VIII Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador, NPGA – Universidade Federal da Bahia.
- COSTA Jr, L.C., 1998, « Terceiro Setor e economia social », *Cadernos do III Setor*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – Escola de administração de empresas de São Paulo, 2.
- DOWBOR, L. 1998, *A reprodução social : propostas para uma gestão descentralizada*, Petrópolis, Vozes, 1998.
- DRUCKER, P.F. 1995, *Administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- 1992, *Administrando para o futuro : os anos 90 e a virada do século*, São Paulo, Pioneira.
- EINSENBURG, J. 2000, « Internet e política », *Cadernos da Escola do Legislativo* (Belo Horizonte), V (10) : 63-105.
- EINSENBURG, J. 1999, « Internet popular e democracia nas cidades », *Informática pública*, 1 : 43-56.
- FARIA, C.A.P. 2000, *Aulas proferidas na disciplina Políticas Sociais e Poder Local do Curso de Mestrado em Gestão de Cidades*, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, ago-dez/2000.
- FERNANDES, R.C. 1994, *Privado porém público : o Terceiro Setor na América latina*, Rio de Janeiro, Relume-Dumará.
- GASKIN, K. & SMITH, J.D. 1995, *A New Civic Europe ? A Study of the Extent and Role of Volunteering*, Londres, The Colunteer Center UK.
- GRAU, N.C. 1998, *Repensando o público através da sociedade : novas formas de gestão pública e representação social*, Rio de Janeiro, REVAN –Brasília – ENAP.
- HUDSON, M. 1999, *Administrando organizações do Terceiro Setor*, São Paulo, Makron Books.
- IOSCHPE, E ed 1997, *3º Setor. Desenvolvimento social sustentado*, Rio de Janeiro, Paz & Terra.
- KLIKSBERG, B. 1997, *O desafio da exclusão : para uma gestão eficiente*, São Paulo, Fundap.
- LOYOLA, E. & MOURA 1996, « Análise de redes : uma contribuição aos estudos organizacionais », in T. FISCHER (ed.), *Gestão contemporânea : cidades estratégicas e organizações locais*, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996 : 53-68.
- MARCOVITCH, J. 1997, « Da exclusão à coesão social : profissionalização do Terceiro Setor », in E. IOSCHPE, (ed.), *3º Setor. Desenvolvimento social sustentado*, Rio de Janeiro, Paz & Terra.
- MCCARTHY, K.D. 1997, « Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia », in E. IOSCHPE, (ed.), *3º Setor. Desenvolvimento social sustentado*, Rio de Janeiro, Paz & Terra : 113-120.
- MEGGINSON, L.C. et al. 1998, *Administração. Conceitos e aplicações*, São Paulo, Harbra.

- MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. 1998, *Os bruxos da administração : como se localizar na babel dos gurus empresariais*, Rio de Janeiro, Campus.
- MINTZBERG, H. 1996, « Managing Government - Governing Management », *Harvard Business Review*, may-june : 75-83.
- MORALES, C.A. 1999, « Provisão de serviços sociais através de Organizações públicas não-estatais : aspectos gerais », in L.C.B PEREIRA & N.C. GRAU, *O público não-estatal na reforma do Estado*, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas : 51-86.
- NETO, F.P. Melo & FROES, C. 1999, *Responsabilidade social & Cidadania empresarial. A administração do Terceiro Setor*, Rio de Janeiro, Qualitymark Ed.
- NOGUEIRA, M.A. 1998, *As possibilidades da política : idéias para a reforma democrática do Estado*, São Paulo, Paz & Terra.
- PAULA, A.P.P. 1997, « Um estudo de caso da brasileira das Organizações não governamentais : construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos », in *Anais do XXI Encontro Nacional dos programas de pós-graduação em administração*, Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ, ANPAD (anais eletrônicos).
- RIFKIN, J. 1995, *O fim dos empregos. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*, São Paulo, Makron Books.
- RODRIGUES, M.C. 1999, *A sociedade contemporânea constrói um mundo novo : o virtual um estudo sobre a utilização da Internet por ONGs brasileiras*, São Paulo, dissertação de mestrado em administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica- São Paulo.
- SALOMON, L. 1998, « A emergência do Terceiro Setor : uma revolução associativa global », *Revista de Administração de Empresas* (São Paulo), 33 (1) : 5-11, janeiro-março.
- SERVA, M. 1997, « A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa », *Revista de Administração de Empresas* (São Paulo), XXXVII (2) : 18-30, abr./jun.
- SILVER, N. 1998, *At The Heart : The New Volunteer Challenges to Community Agencies*, San Francisco, USA, The San Francisco Foundation.
- SINGER, P. & SOUZA, A.R. eds 2000, *A Economia Solidária no Brasil. A autogestão como resposta ao desemprego*, São Paulo, Contexto.
- STONER, J. A. F. & FREEMAN, R.E. 1985, *Administração*, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- TENÓRIO, F. ed. 1997, *Gestão de ONGs : principais funções gerenciais*, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- TEODÓSIO, A.S.S. 1999, « Construindo Planos Estratégicos de Cidadania Empresarial : a experiência de micro-empresários em uma incubadora tecnológica no Brasil », in *Memórias do XIII Congresso Latinoamericano de Estrategia - del pensamiento a la acción estratégica*, Puebla, México, Sociedade latinoamericana de estratégia (SLADE) : 83-85.
- TEODÓSIO, A.S.S. 1999, « Marketing Social : pensando o Terceiro Setor como negócio, gerenciando como empreendimento social », in *Anais do XIX Encontro Nacional das APAEs*, Belo Horizonte, FENAPAE, 26-29 de julho de 1999.
- TEODÓSIO, A.S.S. & RESENDE, G.A. 1999, « Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor », in A.C. Carvalho NETO & M.R. NABUCO (eds), *Relações de Trabalho Contemporâneas*, Belo Horizonte, IRT, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999 : 287-302.
- TEODÓSIO, A.S.S. & TEIXEIRA, M.G. 1995, « Relações de trabalho no Japão : impactos de transformações sócio-econômicas recentes », in *XX Congresso latinoamericano de sociologia da Associação latinoamericana de Sociologia*, Cidade do México, ALAS.
- TEODÓSIO, A.S.S. et al. 1997, « Gestão sindical : a percepção de dirigentes sindicais da CUT », *Cadernos de Administração* (Belo Horizonte), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, IV.

- VELTZ, P. & ZARIFIAN, P. 1993, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail* (Paris), XXXV (1).
- WADDELL, S. 1999, « The Evolving Strategic Benefits For Business in Collaboration With Nonprofit In Civil Society : A Strategic Resources, Capabilities And Competencies Perspective », in USAID [ site : <<http://www.usaid.gov>>].
- WEISS, T.G. & GORDENKER, L. 1996, *NGOs, the United Nations, and Global Governance*, Boulder, Colorado, Lynne Rienner Publishers.
- WOOD Jr, T. 1999, *Os sete pecados do capital*, São Paulo, Makron Books.
- WYSOCKI, I.K. 1991, « An Untapped Volunteer Resource : People with HIV Disease, ARC, or AIDS », *The Journal of Volunteer Administration* (Richmond, Virginia, USA), AVA, spring 1991, IX (3) : 8-13.
-