

Área Temática: Organização do Terceiro Setor

VALORES SOCIAIS E RELIGIOSOS: a gestão de organizações sem fins lucrativos com princípios teológicos e de assistência social infanto-juvenil em Uberlândia-MG

AUTORES

ANA CAROLINA LAGE MUNIZ DE SOUZA

Universidade Federal de Uberlândia
anacarolage@yahoo.com.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia
valdirjr@ufu.br

KÊNIA AURÉLIA DE ANDRADE

Universidade Federal de Uberlândia
keninha_aurelia@yahoo.com.br

RESUMO

O terceiro setor emergiu no Brasil com o intuito de promover o bem-estar social e superar a ineficiência do Estado (primeiro setor) em proporcionar os direitos básicos da sociedade, bem como para suprir a falta de oportunidade no setor privado (segundo setor), estabelecendo um objetivo social e comunitário. Desse modo, este estudo busca entender o terceiro setor e analisar se e como a profissionalização da gestão em organizações deste setor, que possuem um caráter religioso e atuam na área da educação infanto-juvenil, vem aproximando suas ações da esfera pública e privada, e comprometendo valores, como solidariedade, cidadania e cooperação entre indivíduos. Ainda, compreender como estas instituições configuram sua gestão é bastante instigante e de grande relevância para o estudo organizacional. No trabalho, são utilizados procedimentos metodológicos próprios de estudo de multi-casos, numa pesquisa qualitativa, visando à ponderação de casos, a fim de analisar a gestão em organizações não governamentais religiosas que atendem crianças e adolescentes em Uberlândia. Dessa forma, por meio da revisão bibliográfica e da análise de documentos, entrevistas e observação direta, este estudo verifica se a teoria e a prática são equivalentes, tal como almeja a discussão da sociedade sobre os problemas encontrados e suas possíveis soluções.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão do terceiro setor, organizações não governamentais religiosas, e educação infanto-juvenil.*

ABSTRACT

The third sector appeared in Brazil with the intention to promote the social welfare and to surpass the inefficiency of the State in providing the basic rights of the society, as well as fulfilling the lack of chance in the private sector, establishing a social and communitarian objective. In this way, this work searches for better understanding the third sector and intends to analyze if and how the professionalization of management in the third sector organizations that possess a religious character and act in the area of the youthful education has been approaching its action to the public and private sphere and compromising its values such as

solidarity and cooperation among individuals. In this work proper methodologies procedures of multi-cases study are used, in a qualitative research, aiming at the balance of the cases, in order to analyze the management in non governmental religious organizations, which take care of children and adolescents, in Uberlândia. From this point, by means of bibliographical reflection and of documents analysis, interviews and direct observation, this study investigates whether theory and practice are equivalents, as much as the hope of discussions of the society over the found problems and their possible solutions.

KEY WORDS: *Management of third sector, non governmental organizations and infants-youthful education.*

1 – INTRODUÇÃO

No Brasil dos anos 70, em meio ao descaso e repressão militar do governo (primeiro setor) e da indiferença social da área privada (segundo setor), começava a ser mais difundido o terceiro setor. Este setor é caracterizado pela atividade das associações civis organizadas, sem fins lucrativos, com ações que visavam ao atendimento das necessidades coletivas, bem como difundiam os princípios de solidariedade, igualdade e cidadania (COELHO, 2000; DRUCKER, 2004).

Nas décadas de 80 e 90, este movimento de ajuda ganhou força, com a atuação de organizações não governamentais (ONGs), fundações, institutos, cooperativas e associações voluntárias, em diversas áreas da sociedade, como educação, saúde, ecologia, assistência a idosos, mulheres e menores, entre outras (HUDSON, 1999).

As ONGs, definidas como um conjunto de organizações que não possuem negócios lucrativos, mas são criadas e mantidas pela participação comunitária, numa esfera não governamental (FERNANDES, 1994), buscam suprir carências na área social e a dificuldades do Estado em garantir os direitos de cidadania.

Do mesmo modo, as organizações não governamentais são caracterizadas como “aquilo que não é governo”, o que revela a dificuldade dos Estados em compreender a natureza de um fenômeno que não tem suas bases na esfera estatal, mas possui uma história, valores e modos de atuação originais (OLIVEIRA, 1999), isto demonstra a inovação e a ousadia dessas organizações que se preocupam com o bem comum da sociedade.

Dessa forma, pode-se observar a fundamental importância deste segmento de atividade nos sistemas sociais. Sendo assim, este trabalho procura mostrar como estas organizações sem fins lucrativos atuam e como seus administradores realizam a gestão nas mesmas, em particular, nas que atuam na área da educação infanto-juvenil e de cunho religioso em Uberlândia.

2 – OBJETIVOS

2.1 – Objetivo Geral

Para a realização deste estudo foi considerado como o objetivo geral responder ao problema de pesquisa, que consiste no seguinte questionamento: como a profissionalização da gestão em organizações de terceiro setor vem descaracterizando suas ações aproximando-as da esfera pública e privada, e comprometendo seus valores fundamentais?

2.2 – Objetivos Específicos

- Conhecer as características e peculiaridades do terceiro setor, particularmente seus valores dominantes. Contribuir para o debate sobre o mesmo.

- Conhecer e descrever o processo de gestão de uma organização do terceiro setor e ao mesmo tempo verificar se ele tem comprometimento com seus valores organizacionais constitutivos.
- Entender se a utilização de instrumentos de gestão da administração científica garantem a profissionalização das organizações do terceiro setor.
- Conhecer e identificar mecanismos, processos e ferramentas de gestão utilizados e/ou desenvolvidos pelas próprias organizações que levem em conta seu caráter solidário, dialógico e participativo, ou seja, valores próprios destas organizações.

3 – METODOLOGIA

O trabalho tem como questionamento básico a administração do terceiro setor que traz consigo algumas categorias de análise como o embate entre a gestão estratégica (RODRIGUEZ, 2004) e a gestão social (TENÒRIO, 1998). Parte também do pressuposto de que organizações do terceiro setor são aquelas em que o maior beneficiário da ação não é um grupo ou indivíduo, mas sim, uma parte da sociedade (COELHO, 2000).

Os valores das organizações do chamado terceiro setor são diferentes dos valores dos outros setores produtivos da sociedade e são caracterizados por levarem em consideração o indivíduo, sua participação social e sua vontade de transformar a sociedade. Com isso, esses valores solidificam a gestão democrática, o diálogo e a consolidação de metas e objetivos comuns ao grupo.

A questão abordada é: como a gestão em organizações de terceiro setor, com vínculo teológico e que atuam na educação infanto-juvenil, vem descaracterizando suas ações, aproximando-as da ação administrativa própria das esferas pública e privada e como isto pode comprometer os valores da ação inicial?

Para o desenvolvimento do estudo, foi proposta a busca de especificidades, descrição de ações e subjetividade. Desse modo, a pesquisa qualitativa na abordagem de um estudo de multi-casos foi adotada (YIN, 2005), uma vez que esta melhor se enquadra aos objetivos, visando à análise de casos com a finalidade de se chegar a considerações sobre a configuração da gestão em organizações do terceiro setor em Uberlândia.

A coleta de dados foi realizada de forma a buscar documentos, registros e informações sobre organizações de terceiro setor junto aos órgãos de fiscalização competentes como, por exemplo, a Prefeitura Municipal de Uberlândia, a Receita Federal e a Junta Comercial de Uberlândia.

Pelas listas encontradas junto a esses órgãos, mas fundamentalmente, por meio da pesquisa de Valadão Jr *et al.* (2005), foi possível o levantamento das instituições não governamentais da cidade de Uberlândia. Assim, a seleção da amostra foi feita, tendo como base os objetivos declarados da organização, por intermédio de um primeiro contato pessoal com as entidades que se consideravam de assistência e promoção social. Dentre essas entidades, foram escolhidas as que trabalhavam com educação de crianças e adolescentes e, por fim, as que possuíam um vínculo religioso.

Dessa maneira, escolhidas as organizações, foram realizadas visitas às instituições, o que possibilitou a observação de seus processos e suas atividades. Além disso, foi realizado um levantamento histórico dos documentos das organizações, como atas de reuniões, relatórios, projetos e planos que possibilitaram mostrar a existência de um processo de profissionalização da ação ou da utilização de instrumentos de gestão que visam a um maior controle e racionalização.

Também foi utilizada a coleta de dados por intermédio de entrevistas com os gestores das organizações sem fins lucrativos escolhidas. Ainda, foram utilizados dados disponíveis que tratam da regulamentação e da ação destas organizações no município e também a

investigação de suas relações com a Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) e com outras instituições, públicas ou privadas, que fornecem qualquer tipo de apoio, técnico e/ou financeiro, empregados por estas organizações (parcerias).

Junto às instituições, também foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela administração e coordenação. Elas foram gravadas e depois transcritas de forma a possibilitar a análise do discurso do entrevistado quanto ao sistema de gestão das organizações.

Os casos para este estudo foram limitados a um número restrito de cinco entidades com princípios cristãos (evangélicos, católicos e espíritas), o que pode apresentar características que impossibilitem a generalização dos resultados para outros tipos de instituições, mas que oferecem indicadores quando o intuito é tentar conhecer as organizações de terceiro setor, suas dificuldades e seu processo de gestão.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 – O terceiro setor

O terceiro setor emerge como tema de análise e como um problema importante das ciências sociais e organizacionais, a partir do momento em que se constitui como parte de um processo de mudança socioeconômica mundial que se dá com a crise do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) e também com a chamada reestruturação produtiva consolidadas no mundo globalizado atual.

O Estado de Bem-Estar Social surge no final do século XIX, mas ganha força realmente no período pós-guerras (pós-1945), no qual pode-se observar a intervenção do estado em vários setores da economia e da sociedade. As empresas, o estado e a própria sociedade se organizam de forma a garantir as condições necessárias de lucratividade, de operacionalização e de bem-estar que se tornam “padrão” para o mundo ocidental. As ações da sociedade civil existem, mas não são expressivas, pois o estado assistencialista desempenha o papel de mediador entre o capital e o trabalho (HARVEY, 2003).

Neste momento, passa a predominar nas organizações empresariais a linha de montagem própria do chamado modelo taylorista/fordista de produção que, além da racionalização da produção, da separação de atividades operacionais e gerenciais e da especialização da mão-de-obra, oferece uma jornada menor de trabalho e aumento expressivo da renda do trabalhador. Isso garante na economia mundial crescimento e desenvolvimento no período em que os países arrasados pelas guerras começam a se reestruturarem (HOBSBAWM, 1995).

Modelos de associativismo são comuns em todo o mundo e em todos os tempos, mas neste período perdem forças, visto que o Estado garante o mínimo necessário para a cidadania e para o consumo, além da participação do indivíduo nos partidos políticos e nos sindicatos que possuem força política efetiva neste momento, ou seja, o indivíduo toma parte de algumas decisões políticas.

Um problema surge a partir do momento em que o Estado, ao centralizar as políticas públicas e promover o bem-estar social por meio da formação de um extenso aparelho de infra-estrutura que engloba todas as esferas da vida social e também ao garantir benefícios ao trabalhador, incha de tamanho e ficar lento. Este problema levanta dúvidas sobre a sustentabilidade das políticas públicas no modelo *Welfare State* (ANTUNES, 1995).

Com a chamada reestruturação produtiva pela qual passa a economia mundial, a partir da década de 1970, o problema se agrava, pois cresce o endividamento do Estado e uma crise financeira se instala. As empresas, devido ao aumento da competitividade mundial, perdem lucratividade, e adotam ações que visam flexibilizar seus processos e dinamizar suas ações no

mercado global. A introdução da informática e dos processos automatizados, baseados em uma produção que diminui a geração de estoques (*just in time*), além de uma maior racionalização dos processos de trabalho, faz com que as empresas se tornem mais flexíveis em oposição ao rígido modelo de produção taylorista/fordista. O desemprego estrutural cresce e a indústria perde espaço para o setor de serviços com relação à oferta de emprego (HARVEY, 2003).

Com a crise do Estado de Bem-Estar Social, vários são os serviços necessários para atender às demandas populares. Serviços de saúde, educação, transporte, saneamento básico e lazer são prestados pela iniciativa privada, que, em ambiente competitivo, esperam resultados (lucros) em sua ação de mercado. Mas, nem todos os setores e necessidades são atendidos, pois alguns setores não apresentam interesse para os investimentos de capital, ou seja, nem tudo se transforma em negócios atrativos na esfera social (RIFIKIN, 1997).

Por esses motivos, pode-se observar a ligação do terceiro setor à prestação de serviços, à sociedade, principalmente, para o atendimento de populações carentes. O que pode movimentar quantidades expressivas de recursos financeiros e humanos para a realização de atividades que envolvam uma ética diferenciada da ética de mercado baseada em valores de participação, cidadania e inclusão social.

O Estado, por não conseguir atender todas as demandas sociais dos cidadãos, adota políticas de descentralização, privatizações, programas de renda mínima e programas de parceria público-privado. A intenção é enxugar o Estado e deixá-lo apenas como órgão regulador das relações na sociedade. Esse momento é propício para o surgimento de instituições que vão buscar minimizar os efeitos nocivos do mercado sobre a sociedade (KAMEYAMA, 2002).

A quantidade e a diversidade de atores sociais atuantes no chamado terceiro setor dificultam a visão clara sobre suas características essenciais. Cardoso (1997) coloca que o conceito de terceiro setor ainda não está claro, pois não apresenta contornos bem delimitados. É um conceito importante para distinguir as demais ações que não sejam de caráter público ou lucrativo, preservando sua autonomia e independência em relação aos dois primeiros setores.

Assim, o terceiro setor descreveria espaços de participação e experimentação sobre a realidade social, englobando a ação solidária através do trabalho voluntário e também da doação de outros recursos para o bem comum. É um setor que presta serviços à sociedade de maneira geral, não somente por visar a uma ação coletiva, mas também pelo fato de dialogar entre si e com os outros dois setores, o mercado e o Estado. Representa o fortalecimento da sociedade civil por meio da participação visando à construção da cidadania (CARDOSO, 1997).

Salamon (1997) destaca três faces do setor inerentes ao seu conceito: idéia, realidade e ideologia. Idéia porque o setor consiste num conjunto de valores que englobam iniciativa individual, auto-expressão, solidariedade e ajuda mútua. Realidade porque envolve instituições concretas dotadas de ampla força econômica, e facilitadoras do florescimento da democracia. E, finalmente, ideologia porque é alvo de vários mitos disfuncionais, distorções ideológicas e interpretações errôneas que se impõem como obstáculos ao seu desenvolvimento pleno.

Um problema relacionado ao terceiro setor é a falta de definição clara de seus contornos. São várias as zonas de fronteiras com as ações do Estado e do mercado e, para defini-lo bem, é preciso saber que ele é um setor de iniciativas privadas, mas com fins coletivos que não visam ao lucro (HUDSON, 1999).

Assim, poder distinguir e delimitar o terceiro setor é imprescindível para qualquer análise que queira compreender as ações, motivações e valores das organizações que o compõem. Entender também que o fortalecimento da sociedade civil é necessário para o crescimento da cidadania, do diálogo e das ações realmente democráticas.

Devido às características de heterogeneidade e diversidade do setor e a dificuldade de financiamento, as organizações do terceiro setor desenvolvem parcerias de caráter complexo. A crise do Estado gera a necessidade de novas instituições de utilidade pública, mas, em última instância, estas são financiadas através de contratos de parceria entre as organizações, Estado e empresas. Pode-se nesta relação criar uma forte dependência entre os atores, prejudicando a liberdade e a autonomia do elo mais fraco (SERVA, 1997).

Com o crescimento destas ações de parceria, tem-se a preocupação com a especialização e também com a gestão destas em termos estratégicos e operacionais. Estas preocupações passam a garantir a qualidade dos serviços prestados e os recursos necessários para o desenvolvimento das ações. Existem posições favoráveis e desfavoráveis em relação ao emprego da gestão nas organizações de terceiro setor, mas sabe-se que é natural que as organizações racionalizem seus processos de modo a desempenhar de maneira mais eficaz suas funções. Cabe a estas organizações não perderem os valores que motivam sua ação através da adoção de modelos de administração específicos de outros setores da sociedade, principalmente, aqueles regidos pela busca do lucro (TENÓRIO, 1998).

Compreender esta nova atuação, diferente de ações racionalmente orientadas, pode mostrar alternativas ao modelo administrativo dado como certo pela ciência e pela racionalidade, implementando uma realidade que vai além da eficácia e da eficiência, mas, que privilegia o crescimento e desenvolvimento humano e social.

Nesse sentido, as organizações do terceiro setor, por incorporarem convicções e valores para-econômicos (RAMOS, 1989), que visem ao desenvolvimento do ser humano em todas as perspectivas, deveriam ter como predominante a noção de racionalidade substantiva, voltando-se assim para uma realidade que não busca apenas a maximização de riquezas, mas sim, a maximização da experiência humana mediada por uma comunicação igualmente substantiva.

Ramos (1989) cria o conceito de homem parentético que, em oposição ao homem operacional e reativo, consegue superar as tensões entre racionalidade substantiva e funcional e, portanto, vivenciar sua integridade, suas múltiplas dimensões. Ele tem seu comportamento guiado pela racionalidade substantiva, preza a qualidade de vida, a essência do “eu”, é autônomo, crítico, neutro e empreendedor. Atua de forma pró-ativa dentro do contexto organizacional, modelando o ambiente e “fazendo” o futuro. Na concepção deste autor a teoria administrativa precisa mudar, deixando de legitimar a racionalidade funcional da empresa para adotar uma abordagem parentética ao desenho organizacional, particularmente, entende-se, que isto seja necessário para o caso das organizações de terceiro setor.

A gestão das organizações do terceiro setor e a dinâmica dos empreendimentos solidários de geração de renda e subsistência envolvem aspectos bastante particulares e, muitas vezes, distantes dos modelos de gestão públicos e privados. Desse contexto, pode-se analisar as diversas faces do chamado terceiro setor, procurando saber como se dá a formação de sua estrutura e coordenação e qual é o tipo de controle implícito nessas organizações.

Os financiadores, especialmente, pressionam o terceiro setor para que ele apresente resultados eficientes e preste contas do uso de seus recursos. A partir desse fato, Tenório (1998) questiona qual seria o tipo de gestão predominante no setor: gestão social ou estratégica. A primeira envolve um gerenciamento participativo no qual vários sujeitos sociais participam do processo decisório. Já, a segunda é utilitarista, baseada no cálculo de meios e fins, em que uma pessoa tem autoridade formal sobre as outras (visão de mercado).

A possibilidade de estudar esse novo período de mudanças de paradigmas para o ser humano torna o estudo do terceiro setor um desafio para descoberta de novas possibilidades de configuração social e organizacional neste início de século. O interesse em estudar organizações do terceiro setor que visem atender crianças e adolescentes pode mostrar alguns

novos desafios pelos quais esperam as organizações e a sociedade moderna, num momento em que ações mais humanas se façam necessárias.

Tenório (1998) afirma que a gestão do terceiro setor, que deveria ser pautada pela gestão social, parece estar se desviando para o conceito de gestão estratégica ao aplicar ferramentas administrativas sem a mínima reflexão sobre sua efetividade, o que pôde ser observado em todas as organizações estudadas, mesmo que em diferentes graus de incidência. Nesse contexto, os gestores das organizações analisadas não deveriam desprezar as tecnologias públicas ou privadas (baseadas na gestão estratégica) nem mesmo utilizá-las sem prévia reflexão, mas sim, deveriam reconstruir criticamente a racionalidade instrumental, preservando seus valores, convicções e seu alicerce na cidadania.

4.2 – O crescimento e a profissionalização do terceiro setor

De acordo com a pesquisa nacional realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2004), que teve a participação do IPEA (Instituto de Pesquisa Estatística Aplicada), da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais) e do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), de um total de aproximadamente 276 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos, 44% localizam-se no Sudeste, sendo que apenas o estado de São Paulo (com 29%) e Minas Gerais (13%) reúnem um terço de todas as entidades de terceiro setor brasileiras.

Ainda, as organizações que atuam na área de assistência social possuem 12% do total de instituições sem fins lucrativos brasileiras. Desse modo, existem mais de 32 mil entidades de assistência social, voltadas para o atendimento de um grupo específico (como crianças, adolescentes, idosos, dependentes químicos, entre outros).

Além disso, é grande o número de organizações com ordens religiosas, que representam 26% do total das instituições pesquisadas, mais especificamente, 70.446 estabelecimentos. Dentre essas organizações religiosas, 41.195 entidades encontram-se no Sudeste, demonstrando o enorme potencial dos valores cristãos em realizar ações sociais.

Dentro dessa classificação, encontram-se as cinco instituições do terceiro setor pesquisadas, que trabalham com educação infanto-juvenil e que possuem vínculos religiosos. Pode-se observar que todas são classificadas como de terceiro setor, tendo todos os documentos legais, como estatuto, atas, conselhos, diretorias, licença para funcionamento, entre outros, para a sua institucionalização jurídica. Ainda, elas possuem certificados e menções honrosas que garantem seu reconhecimento e aprovação social.

No entanto, apesar do amplo crescimento do terceiro setor no Brasil, no aspecto jurídico, verificou-se que as instituições pesquisadas ainda não têm pleno acesso ou interesse em buscar informações legais, que beneficiem este crescente setor social.

Nesse aspecto, deve-se salientar que as leis existem, como a Lei nº. 9.790, de 23 de março de 1999, que regulamenta as entidades do terceiro setor como OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). Mediante a posse desta nomeação, as instituições sem fins lucrativos têm isenções fiscais, como também podem conseguir um maior número de colaboradores privados que se beneficiam de deduções em seu imposto de renda.

Porém, são poucas as organizações que têm esta classificação, pois existe uma enorme falta de conhecimento constitucional e/ou há uma grande demora, dispêndio com autenticações e postagem, e vários documentos e termos exigidos para o requerimento e aquisição do título. Em relação a esse aspecto, nenhuma das instituições que participaram do estudo ainda possuem o certificado de OSCIP, mas já têm o conhecimento ou encaminhamento para a obtenção do mesmo.

Com o crescimento do número de entidades consideradas de terceiro setor, aumenta também a quantidade da oferta de vagas no mercado de trabalho (CETS/FGV, 2004). Na área de educação infantil, é empregada uma média de sete funcionários por instituição.

Também, deve-se considerar o passado histórico da sociedade, visto que, como já apresentado, a crise do estado e a retratação do mercado propiciaram o desemprego e a busca de alternativas para a sobrevivência. Tenório (2004, p.10) acredita que:

Os dois primeiros setores – público e privado, cresceram em sociedades subdesenvolvidas, em desarmonia com os anseios de uma sociedade desenvolvida. Mais recentemente com o enfraquecimento do setor público, sob a proposta em curso do ‘Estado mínimo’, a solução encontrada foi ‘delegar’ e/ou ‘descentralizar’ para o setor público não-estatal, a minimização das mazelas sociais, corroídas sob um pensamento único, o mercado superando a política.

Dessa maneira, a mudança inestruturada do Estado e do mercado, o avanço tecnológico, a crescente concorrência profissional e a exclusão social entre indivíduos e nações, acabou agravando o problema de desemprego estrutural na sociedade contemporânea (FISCHER e FALCONER, 1998; SALAMON, 1998).

A corrida para a capacitação profissional, tal como o aumento da cobrança por resultados exercida pelos colaboradores acarretou o aprimoramento técnico e acadêmico das entidades do terceiro setor (ROCHE, 2002).

Nas organizações pesquisadas, pôde-se verificar a profissionalização do funcionário/voluntário, como também da própria criança ou adolescente. Visto que as entidades trabalham com a formação de crianças e adolescentes, deve-se considerar que elas contribuem fundamentalmente para a formação profissional destes jovens, seja por meio das atividades de capacitação oferecidas ou pela própria educação moral e ética ensinada.

Conforme VERNIS *et al.* (1998), as organizações do terceiro setor possuem um dilema ético, uma vez que necessitam sobreviver e avançar no processo de crescimento organizacional, e, para isso, tornam-se mais especializadas e individualistas, mas também precisam ter como objetivo o bem-estar comum, atuando de acordo com os valores de cooperativismo, solidariedade e integração coletiva.

Ainda, a profissionalização e o crescimento do terceiro setor atuam de forma a adequar os desempregados estruturais, já que o governo não possui maneiras de prover as condições básicas de sobrevivência para a população, e o mercado não tem como adequar todos os trabalhadores. Assim, o terceiro setor cada vez mais deixa de ser uma mera alternativa e torna-se uma solução para este problema de estrutura social (RIFIKIN, 1997).

Contudo, neste trabalho, focaliza-se mais especificamente a profissionalização das pessoas já formadas e atuantes no terceiro setor, verificando se suas ações abandonam os valores de solidariedade, fraternidade e cooperação, e passam a adotar os pressupostos de concorrência e de individualismo existentes no mercado.

Nesse sentido, foi observado que em todas as entidades estudadas existe a profissionalização dos funcionários/voluntários. Frases como “(...)foi no terceiro setor que eu achei emprego” e “a instituição ajuda a me qualificar, a ter mais experiência em dar aulas e trabalhar com crianças (...)” (FUNCIONÁRIOS e VOLUNTÁRIOS, 2005), demonstram que existe a disponibilidade para o acesso a cursos, palestras e debates, oferecidos ou buscados pelas entidades e pela PMU, ou mesmo, por intermédio da própria experiência e prática profissional, que possibilita o aprendizado e aperfeiçoamento profissional do funcionário/voluntário.

4.3 – A gestão do terceiro setor

Por ter valores comunitários e de objetivo social, o terceiro setor distingue-se da burocracia e hierarquia do estado e do mundo globalizado e individualista do mercado. Desse modo, a gestão das entidades sem fins lucrativos deve ser única e diferenciada.

Algumas instituições buscam nos exemplos deixados pelas empresas a forma de gerir suas entidades. Entretanto, embora possa se conseguir um relativo desempenho gerencial e financeiro positivo, as falhas podem ocorrer devido à diferença de valores, missão e objetivos entre o segundo e terceiro setor. O ideal seria, então, analisar os modelos administrativos, implantando-os de acordo com os princípios solidários e de bem-estar comum (FRANÇA FILHO, 2004; TACHIZAWA, 2002).

Nesse aspecto, com o objetivo de individualizar e considerar todos os fatores específicos e únicos que afetam o terceiro setor e cada tipo de organização sem fins lucrativos, Tenório (1997) propõe a gestão social e sugere que as entidades que não visam ao lucro estabeleçam um planejamento que se adapte ao seu contexto organizacional. Os usuais processos administrativos, bem como as ferramentas de gestão seriam utilizadas de acordo com a visão e as características de cada organização de terceiro setor (VALADÃO JR *et al.*, 2004).

Além disso, considerando que no terceiro setor as organizações não visam ao lucro financeiro e, portanto, não possuem desempenho capital para realizar uma avaliação dos resultados obtidos, seria necessário aplicar, além dos conceitos de eficiência e eficácia, também indicadores de efetividade e reciprocidade.

Ao analisar os processos administrativos observados nas instituições pesquisadas, pôde-se verificar que a forma de gestão e a aplicação das ferramentas administrativas não se diferem do modelo utilizado nas empresas. Para esta constatação foi observado que:

- Planejamento
 - Todas possuem missão e objetivos claramente definidos nos estatutos e regimentos internos, sempre baseados nos valores de bem-estar comum;
 - A análise do ambiente é muito próxima, sendo considerada a principal oportunidade, a grande e constante demanda. Por sua vez, a principal ameaça é a instabilidade política e econômica que pode provocar a falta de recursos;
 - O planejamento da gestão em quatro instituições é realizado coletivamente, em uma reunião semestral;
 - As novas atividades a serem incorporadas são trazidas individualmente por meio de projetos formais e, posteriormente, realizada uma análise da alta administração sobre os mesmos.
- Organização
 - A formalização das entidades é feita legalmente e também através de ferramentas administrativas, como organograma, fluxograma, entre outros;
 - A autoridade e a responsabilidade são distribuídas conforme a estrutura organizacional, existindo em média três níveis hierárquicos;
 - Além do estatuto, as organizações possuem o regimento interno que ajuda a divulgar as normas adotadas;
 - As atividades são realizadas de forma generalista, haja vista a falta de recursos humanos.
- Direção
 - Existe a preocupação com o funcionário/voluntário, com o oferecimento e/ou a busca de cursos e palestras;
 - Há o partilhamento de medicamentos e alimentos doados e/ou cultivados e uma recompensa financeira quando possível;

- O gestor que faz a direção das atividades é um líder, sendo democrático, em quatro das instituições escolhidas, ou autoritário, em uma entidade pesquisada, cumprindo o papel passional de impulsionador da entidade;
 - Normalmente, o trabalho é feito em grupos pequenos que se formam de acordo com as funções e necessidades das atividades;
 - Geralmente, a comunicação é eficaz, com um bom fluxo de informação verbal, por meio das reuniões, e escrita, através de quadro de avisos e outras ferramentas comunicativas.
- Controle
 - São usadas ferramentas típicas administrativas para vários tipos de controle, como balanços, orçamentos, controle de estoque, caderno de ponto, entre outras;
 - Por meio de reuniões, geralmente semanais, ocorre o acompanhamento das atividades previstas, a discussão de temas imprevistos, a alteração do planejamento e o *feed-back* ao trabalho executado.

Drucker (1994, p. XIV) considera que “as próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm ‘lucro’ convencional”. Assim, para que as organizações estudadas não apenas copiem o modelo empresarial, elas devem conhecer e avaliar seu ambiente interno e externo, analisando suas oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e fracos, como também observar os processos e ferramentas administrativas adotadas para obter estratégias e gestões próprias, uma vez que possuem outra realidade de princípios, sobrevivência e sucesso.

4.4 – O papel da religião no terceiro setor

O terceiro setor apresenta muitas características advindas dos princípios religiosos, já que, do ponto de vista da sociologia, a religião surgiu como uma forma de justificar os antagonismos sociais provocados desde a era medieval, conseguindo uma verdadeira afirmação a partir do mercantilismo e capitalismo (BINGEMER *et al.*, 2002).

Assim, a ética religiosa torna-se subjetiva à medida que pondera a realidade social como resultado da soma de indivíduos, não levando em consideração a complexidade de todas as relações sociais (HOUTART, 1994).

Durante a história, cada religião demonstrou certos níveis de dependência da internalização de uma ética, não importando que medidas adicionais empregassem a fim de fazer cumprir a obediência social externa (IKEDA e WILSON, 1984).

A partir desse aspecto, as relações sociais são influenciadas e/ou modificadas pelo conjunto de todos os elementos ambientais, como a política, economia, cultura, etc., e, portanto, a religião passa a justificar e/ou formar a ideologia, o modo de vivência do homem e as normas adotadas como certas pela sociedade. Nesse sentido, Houtart (1994, p.94-95) acredita que:

...o objetivo de uma grande parte da ética religiosa, e em particular da doutrina social da Igreja, é obter a colaboração das classes, sem perceber o caráter estrutural de suas contradições. (...) Nesta lógica, o cristianismo, que deseja promover o amor não pode aceitar o conceito de luta de classes para a análise do real nem como práxis social.

Desse modo, a religião passa a desempenhar um papel fundamental na história da sociedade contemporânea, como também tem grande influência no surgimento de um movimento social para a promoção do bem-estar comum.

Com o crescimento da sociedade, uma atitude altruísta passou a ser fomentada por meio das religiões, como o budismo, o islamismo, e, essencialmente, o judaísmo, ou por intermédio da força governamental, como no antigo Império Romano. Ao longo dos séculos,

as organizações que realizavam algum trabalho com o objetivo de proporcionar uma melhoria social começaram a se aperfeiçoar e utilizar uma abordagem mais inovadora e organizada (HUDSON, 1999).

Entretanto, a partir do século XVII, o Estado começa lenta e gradualmente a intervir nas questões sociais. Desse modo, o terceiro setor perde seu “espaço” para o governo, que, no período pós Segunda Guerra Mundial, assume definitivamente a função de provedor das necessidades da população, com a implementação do *Welfare State*.

No entanto, as noções deixadas pela religião prevaleceram ao longo dos anos, fortalecendo ainda mais a formação de organizações do terceiro setor. Este fato é observado por Diniz e Mattos (2002) que afirmam:

as influências religiosas sobre as ONGs eram mais notadamente vinculadas à Igreja Católica e às Igrejas Evangélicas. Tais igrejas constituíram-se em um dos principais grupos mantenedores e/ou responsáveis pela implantação das ONGs, tanto nos países do Norte, quanto nos países do Sul. Assim, suas idéias e convicções religiosas foram determinantes na formação dos valores organizacionais.

Por meio do estudo realizado, todas as instituições possuem os valores religiosos atrelados aos sociais, uma vez que as instituições foram fundadas com base no princípio cristão de ajuda ao próximo.

Além disso, pôde-se constatar por meio da análise dos discursos e da observação direta, que em todas as organizações, tanto evangélicas, católicas ou espíritas, o sentimento de igualdade entre todos os homens, pregado pelas religiões cristãs, motiva os funcionários/voluntários, independente da religião praticada individualmente, a se comprometerem mais com as causas e atividades da organização. Isto pode ser ilustrado com os depoimentos:

É o amor ao próximo que dá maior motivação para continuar este difícil trabalho. (COORDENADOR – Instituição A, 2005).

Como Jesus nos ensinou, devemos amar ao próximo e ajudá-lo sempre (COORDENADOR – Instituição B, 2005).

A religião é um fundamental apoio para a continuidade do nosso trabalho (COORDENADOR – Instituição C, 2005).

Ainda, devido aos escassos recursos financeiros, as instituições estudadas sobrevivem com o auxílio das Igrejas, Centros e dos próprios doadores que têm esses valores cristãos. Também, os funcionários, voluntários, colaboradores e os jovens atendidos possuem maior respeito, esperança, fé e compromisso ensinados pelas atividades de moral cristã, influenciando, diretamente, desde os regimentos internos até as relações afetivas.

4.5 – O papel da educação no terceiro setor

O terceiro setor é formado por associações e organizações livres, não estatais e não econômicas, que surgem a partir da benevolência, da caridade e da vontade do ser humano em ajudar o seu próximo (HUDSON, 1999).

Esse princípio ensinado a crianças e adolescentes pode transformar o futuro econômico e social de muitos países, que terão seus governos e valores atrelados a uma ideologia mais justa e igualitária (MANCE, 2003).

Além disso, a mobilização pela coesão e reflexão do setor, por meio de pesquisas, debates e encontros, como os promovidos pela Fundação Itaú Social, o Unicef e o Cenpec (Centro de Estudos e Pesquisas para a Educação, Cultura e Ação Comunitária), é um primeiro passo para a construção de idéias e redes, em que as organizações obtenham auxílio mútuo. Nesse propósito, COSTA *et al.* (2002, p.49) proporciona a meditação e conclui que:

hoje temos que trabalhar em rede, porque ela própria nos leva aos recursos. A idéia é que uma rede competente seja capaz de acionar recursos para todos, além de fazer o marketing social de todos.

A educação pode ser considerada como um estágio para o aperfeiçoamento profissional, a divulgação e a troca de experiências, e, fundamentalmente, para a formação ideológica.

Dentro de todas as organizações pesquisadas, pôde ser visto que a educação desempenha um essencial papel no futuro do terceiro setor, pois é por intermédio dela que as entidades religiosas sem fins lucrativos promovem a disseminação dos valores solidários cristãos e cooperativos do terceiro setor. Ainda, a educação é utilizada para dar continuidade ao terceiro setor e aos princípios cristãos por meio da formação de cidadãos que posteriormente poderão atuar e modificar seu espaço social.

5 – CONCLUSÃO

As entidades do terceiro setor desempenham um papel fundamental na sociedade moderna, com o propósito de suprir as falhas deixadas pelo governo e pelas empresas, respectivamente, primeiro e segundo setor.

A relativamente rápida ascensão do terceiro setor mostra o amplo potencial de crescimento que as entidades sem fins lucrativos possuem, visto que ainda há rejeitos do desemprego ocasionado pelo mercado, como também existe a ineficácia do governo em propiciar melhores condições de vida à população.

Em relação à profissionalização, dentro das entidades pesquisadas, existe a abertura para a capacitação individual, onde essas instituições servem para o aprimoramento profissional de seus funcionários, que em grande maioria, são profissionais que já atuaram no mercado, e para a capacitação de seus voluntários, que são graduandos prestes a se formar.

As pessoas que atuam nas organizações sem fins lucrativos escolhidas para a pesquisa, são valorizadas, pois é por meio do aprimoramento de suas capacidades essenciais que essas entidades poderão obter sucesso. Isso é reconhecido pela administração dessas organizações que se empenha em buscar cursos e palestras que possam agregar novos conhecimentos aos seus funcionários/voluntários.

Também, as entidades visitadas procuram oferecer condições de trabalho adequadas, promovem a distribuição de medicamentos e hortaliças, e acima de tudo, buscam manter um relacionamento mais informal e afetivo com seus funcionários/voluntários, o que demonstra ganhos de produtividade e de motivação.

Porém, pôde ser observado que há uma certa falta de controle e perspectiva de carreira profissional, isto pode ser constatado devido à uma grande rotatividade dos funcionários, e essencialmente, dos voluntários, que abandonam o cargo para a busca de melhores ofertas de trabalho.

Acredita-se que seja por intermédio dos gestores, associados, cooperados, funcionários, voluntários e colaboradores que a identidade dessas instituições do terceiro setor não serão esquecidas ou transformadas de acordo com os propósitos capitalistas e/ou estatais. Desse modo, as organizações visitadas necessitam, realmente, compartilhar os valores solidários do terceiro setor, promovendo uma administração coletiva.

Também precisam realizar uma gestão diferenciada e atrativa, para conseguir colaboradores públicos e privados, e ao mesmo tempo, comunitária e social, para proporcionar o bem-estar comum e ter objetivos próprios.

Além do mais, o processo educacional pode ser considerado o primeiro passo para a cidadania. Dessa forma, dentro das entidades observadas, a educação infanto-juvenil é

importante para a disseminação do terceiro setor e do cristianismo, à medida que é por meio dos atuais jovens e futuros cidadãos que poderão ser difundidos os valores benevolentes da religião e igualitários das organizações sem fins lucrativos.

No entanto, cabe lembrar que as análises realizadas neste trabalho não foram suficientes para admitir, no caso das organizações pesquisadas, que alguns princípios do terceiro setor se confirmaram.

O primeiro deles seria considerar a idéia de homem parentético, evidenciando-se que o comportamento do sujeito participante nestas organizações é operacional e reativo. Segundo, em relação à forma de planejamento, para os casos estudados, a condução do planejamento segue as mesmas etapas de um plano empresarial, ou seja, há pouca ou nenhuma intersubjetividade.

Terceiro, a profissionalização da gestão distancia as organizações dos objetivos/valores do terceiro setor, já que alguns empregados vêem as instituições pesquisadas apenas como um estágio profissional. E quarto, quando atuam no terceiro setor, estas entidades, de maneira coerente com as convicções de sua religião, também possuem o intuito de disseminar sua doutrina.

Por todas as questões colocadas acima é possível constatar que, para os casos estudados, o modelo de gestão das organizações não tem se diferenciado daquele próprio às empresas.

Neste sentido, entende-se que ao invés de se distinguir do primeiro e do segundo setor, as entidades estudadas estão reproduzindo estratégias e se distanciando da proposta diferenciadora do terceiro setor.

Assim, a configuração da gestão dessas organizações é diretamente influenciada pelos fatores analisados: a profissionalização, a gestão, a religião e a educação, sendo fundamental a constante integração destes aspectos com os objetivos do terceiro setor, para que não mais ocorra a descaracterização de suas ações e o comprometimento de seus valores.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? (ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho)**. São Paulo: Cortez, 1995.
- BINGEMER, Maria C. L. et al. Fé, vida e participação. **Cadernos Adenauer 9**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2002.
- BRASIL. Lei nº. 9,790/99. **Diário Oficial da União**. Brasil: 24/03/99.
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: Ioschpe, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e terra, 1997.
- CETS/FGV (Centro de Estudos do Terceiro Setor). **Estatísticas do mapa - 2004**. Disponível em: <<http://www.mapadoterceirosetor.com.br>> Acesso em: 20/04/05, 10:00h.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- COSTA, Antonio Carlos G. da et al. **ONG – tendências e necessidades**. 3. ed. São Paulo: Fundação Itaú Social / Unicef / Cenpec, 2002.
- DINIZ, João Helder A. S. e MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: XXVI Encontro Anual da ANPAD, 2002, Florianópolis. **Anais Enanpad 2002**.
- DRUCKER, Peter F., **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

- FISCHER, R. M e FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan.-mar. 1998.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. A problemática da economia solidária: um novo modelo de gestão pública? **Cadernos EBAPE-BR**. v.2, n.1. Março/2004. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 15/02/05, 16:40h.
- GAIGER, L. I. A solidariedade como alternativa econômica para os pobres. **Contexto e educação**. ano 13, nº 50, abr./jun. 1998.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Ed. Loyola, 2003.
- HOBSBAWM, Eric J. **Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOUTART, François. **Sociologia da religião**. São Paulo: Ática, 1994.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- IKEDA, Daisaku e WILSON, Bryan. **Valores humanos num mundo em mutação**. Um diálogo sobre o papel social da religião. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1984.
- KAMEYAMA, Nobuco. As novas tendências das políticas sociais. **Boletín Electrónico Sura**, Costa Rica, 2002.
- MANCE, Euclides A., (Org.). **Como organizar redes solidárias**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- OLIVEIRA, Miguel Darcy de. **Globalização e Cidadania: a política externa brasileira e as ONGs**. Brasília: FUNAG, 1999.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova Ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1989.
- _____. **Administração em contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1966.
- RIFIKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org) 3º Setor. **Desenvolvimento Social Sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão Estratégica**. 1 ed. Campus: São Paulo, 2004.
- SALAMON, L. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 33, n.1, p.5-11, jan.-mar. 1997.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**. v. 37, nº 02, 18-30, 1997.
- TACHIZAWA, Takeshy, **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.
- TENÓRIO, Fernando G., (Coord.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- _____. **Gestão Social: Uma Perspectiva conceitual**. In: **RAP**, Rio de Janeiro: FGV, Vol. 32, nº 5, set/out 1998.
- _____. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor - O Espectro do Mercado. Ensaio de Gestão Social**. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.
- VALADÃO JR, Valdir M. et al. **O Papel Sociopolítico da Gestão Pública na Gestão Ambiental**. CLADEA 2004 – XXXIX ASSEMBLÉIA ANUAL DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Santiago de Los Caballeros/República Dominicana, 20 a 22 de out. 2004. **Anais...** CLADEA 2004. Cd rom.

- VALADÃO JR, Valdir M. et al. **Terceiro Setor:** um levantamento das atividades não lucrativas na cidade de Uberlândia/MG. In: VIII Semead – Seminário de Administração FEA-USP. São Paulo, 11 e 12 de agosto de 2005. **Anais SemeAd 2005.** Cd rom.
- VERNIS, A. et al. **La gestion de las organizaciones no lucrativas.** Deusto: Bilbao, 1998.
- YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.