

Área Temática: Organização do Terceiro Setor

PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DE GESTORES NA GESTÃO SOCIAL

AUTORES

ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO

EAESP-FGV; PUC Minas; Centro Universitário UNA
teodosio@pobox.com

LUCAS JOSÉ VILLAS BOAS GIVISIÉZ

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
lucasvbg@yahoo.com.br

Resumo

O artigo discute a construção de estratégias na gestão social. São analisados os pressupostos que permeiam a intervenção social, com destaque para o gerencialismo. São discutidos também perspectivas e desafios das estratégias participativas de planejamento e implementação de políticas sociais. A partir desse quadro conceitual, são discutidas percepções e vivências de gestores de organizações públicas com forte vínculos com comunidades e organizações não-governamentais, formando uma rede de creches. Uma articulação mais estreita entre planejamento e implementação de políticas sociais pode avançar as estratégias de modernização da gestão social, sem se desconsiderar a complexidade da elaboração de planos e intervenções sociais.

Abstract

This paper analyses the construction of strategies in the social management. The authors discuss the presuppositions that permeate the social intervention, with prominence for the adoption of private organization techniques by public management and the perspectives and challenges of the participative strategies planning and its implementation. Perceptions of public managers are discussed with strong links with communities and non-government organizations, forming a net of day cares. A more narrow articulation between planning and implementation of social policies can advance the strategies of modernization of the social management, without disrespecting the complexity of the plans elaboration and social interventions.

Palavras-chave: Gestão Social, Administração Pública, Terceiro Setor.

Introdução

O campo da Gestão Social assume lugar central na agenda de discussões que têm caracterizado e organizado a esfera pública no Brasil contemporâneo. Críticas ao conhecido e reconhecido problema do abismo entre construção de estratégias e sua implementação de em programas e projetos sociais multiplicam-se, reverberadas por atores políticos, organizações não-governamentais, organismos internacionais, lideranças comunitárias, mídia, grupos empresariais e pesquisadores. A superação desse quadro, que para muitos seria uma das grandes marcas da incapacidade tupiniquim de desenvolver modelos gerenciais de excelência, é vista como um dos passos indispensáveis na caminhada em direção à construção de uma sociedade mais efetiva, eficaz e eficiente na provisão de políticas sociais. Mesmo quando se discute a construção de estratégias e sua implementação em projetos em espaços tipicamente

não-governamentais, como por exemplo, nas instituições filantrópicas e fundações sociais de origem empresarial privada, uma idéia-força comumente encontrada é a de que a superação do abismo entre boas estratégias e ações efetivamente implementadas é fundamental para dotar o chamado Terceiro Setor de maior capacidade de impacto nos problemas sociais, que marcam a realidade brasileira.

Junto com a suposta excelência no gerenciamento de projetos sociais seriam também superados traços típicos da política social brasileira, que têm como um de seus desdobramentos mais perversos o grande distanciamento entre idealização de estratégias e sua implementação. Patrimonialismo, assistencialismo, nepotismo, clientelismo e baixa transparência institucional seriam ao mesmo tempo causa e consequência desse distanciamento entre idéias e planos declarados e atividades efetivamente implementadas. As virtudes gerenciais seriam uma estratégia para superar tanto o imobilismo institucional quanto as agruras de uma esfera pública capturada por interesses privados, assumindo status de verdadeira panacéia contra as mazelas da gestão de políticas sociais brasileiras.

Não se trata de desqualificar esforços e intenções para transformar estratégias em intervenções efetivas, mas é preciso avançar para além das constatações óbvias sobre a articulação entre planejamento e implementação de projetos sociais. Ao contrário do coro em uníssono nos discursos públicos de lideranças sociais, políticas e empresariais, os debates acadêmicos sobre os dramas e tramas da articulação entre estratégia e sua implementação em programas e projetos sociais geram muito menos consensos e apontam relevantes desafios a serem problematizados, para que se possa avançar na compreensão dos caminhos e descaminhos em direção a estratégias mais efetivas e ações mais estratégicas na gestão social.

O presente artigo se propõe a problematizar essa discussão à luz da realidade da gestão social no cenário brasileiro, destacando uma importante estratégia de mitigação da desarticulação entre planejamento e implementação, a participação popular. Para tanto, foi realizada pesquisa junto a gestores de creches públicas para analisar sua percepção sobre os desafios que se apresentam à modernização das estratégias de gestão de projetos sociais em seu cotidiano de trabalho.

Embates entre clientes e cidadãos na construção e implementação de estratégias de intervenção social

A dinâmica de difusão de inovações no campo da gestão parece ser marcada pela presença cada vez mais constante de modismos gerenciais, com ciclos de vida cada vez mais curtos (WOOD JR., 2002). Idéias e tendências são assimiladas de maneira incompleta e adotadas de maneira discrepante em relação às suas concepções originais (DAVIS, 1999; MICKLETHWAIT, & WOOLDRIDGE, 1998). Muitas dessas iniciativas pretensamente inovadoras revelam-se atreladas a conceitos e abordagens tradicionais da gestão (AKTOUF, 1996), não sendo raro a sua migração do setor empresarial para os organismos de governo, organismos internacionais e para as chamadas organizações do Terceiro Setor (TEODÓSIO, 2001). Uma das mais significativas dessas tendências é a do chamado gerencialismo, que prega o desenvolvimento de técnicas e instrumentos de administração, a grande maioria de origem empresarial privada, como alternativa para tornar a construção de estratégias e sua implementação nas políticas sociais mais efetivas. No entanto, discurso e prática podem se distanciar, negando-se um ao outro e encobrindo o fato de que, na prática, os fundamentos das estratégias de intervenção nos problemas sociais podem não romper os modelos gerenciais anteriores. Além disso, estratégias gerenciais pretensamente salvacionistas podem se revelar extremamente ineptas para lidar com a complexidade da provisão de políticas sociais.

Na verdade, sob o pano de fundo da modernização dos programas e projetos sociais podem se refugiar práticas tão nocivas quanto as anteriores. Exemplos disto podem ser detectados no fato de ser bastante freqüente no discurso dos gestores sociais no Brasil a

negação do assistencialismo. No entanto, em termos concretos, o resultado em muitos programas e projetos sociais, sobretudo de origem empresarial, é a eliminação de qualquer tipo de mecanismo que implique em repasse de bens ou serviços à comunidade sem contrapartidas diretas. No cenário brasileiro, marcado por uma significativa parcela da população abaixo da linha de pobreza, essa estratégia pode implicar em maior exclusão do que inclusão. Além disso, quando se trata de população em fase de formação, como é o caso da infância e adolescência, grupo focal preferido pelos investimentos internacionais e empresariais (FIEMG, 2000; PELIANO, 2000), a difusão da idéia de trocas contínuas entre atores sociais para alcance de direitos pode resultar numa assimilação incompleta do conceito de cidadania e de democracia, reforçando práticas e posturas clientelistas e assistencialistas por parte dos diferentes atores presentes na provisão de políticas sociais: público-beneficiário, técnicos e gestores encarregados da estratégia gerencial, lideranças comunitárias, dentre outros.

Essa realidade se torna ainda mais complexa ainda quando se percebe que o campo da gestão tem se constituído em lócus de embates entre diferentes interesses e correntes ideológicas. O próprio fato de muitos dos envolvidos na provisão de políticas sociais considerarem a construção de estratégias de gestão um dos espaços centrais e fundamentais da modernização da intervenção social denota por si próprio essa verdadeira disputa por corações e mentes. Essa dinâmica social, para diferentes correntes da sociologia organizacional e dos chamados estudos organizacionais, é marcada pela tentativa de “naturalização” da estratégia, transformando-a em fato da vida em sociedade desprovido de conteúdo político-ideológico, como assim a desejam a chamada perspectiva gerencialista. O pragmatismo gerencial, visto por muitos atores da construção de estratégias de políticas públicas como bálsamo para todas os males do planejamento e implementação de intervenções sociais, se constituiria na verdade numa “naturalização” de escolhas estratégicas, que nada teriam de natural ou inerente à condição social brasileira contemporânea. (TEODÓSIO, 2005)

A despeito dos embates e controvérsias, não se pode negar que o campo das estratégias de gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço dos programas e projetos sociais. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis centrais na formulação de estratégias organizacionais (HUDSON, 1999; McCARTHY, 1997; DRUCKER, 1992; 1995). Para estes autores, através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas de desenho de estratégias, as práticas e políticas organizacionais no campo da gestão social se tornariam mais sistematizadas, articuladas e efetivas no cumprimento dos objetivos propostos.

As organizações estatais e privadas se apresentariam como espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelo chamado Terceiro Setor, como assim defende a perspectiva do gerencialismo. Isso se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de estratégias gerenciais ditadas por organismos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do Terceiro Setor.

No entanto, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações que compõem as chamadas redes de provisão de políticas sociais. Estratégias gerenciais 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)

A concepção do cidadão como cliente das organizações que provêem políticas sociais tem se difundido por diferentes setores, sendo defendida por atores sociais oriundos do setor privado como estratégia de modernizar a máquina pública, sob o discurso de ampliação do público beneficiário, da qualidade de atendimento e da redução de controles burocráticos

desnecessários sobre os serviços prestados. Percepção gerencialista semelhante é encontrada entre gestores públicos e lideranças de programas e projetos sociais, que incorporam o discurso e a estratégia do bom atendimento ao público como sinônimo de modernização, eficiência gerencial e aplicação mais efetiva de recursos no público focal atendido.

Essa concepção, ainda que possa trazer resultados palpáveis quanto à esfera operacional de provisão de políticas sociais, traz consigo alguns dilemas, sobretudo quando relega a um segundo plano a idéia de direitos, que tem como contrapartida a concepção de deveres junto à esfera pública. Além disso, na sociedade brasileira, marcada pela construção de uma “cidadania incompleta” (ABRANCHES, 1985; BOSCHI, 1999), tomar as concepções de cliente e cidadão como sinônimas pode representar a garantia de direitos a uma parcela da população: a que tem capacidade econômica, social, política e cultural de se posicionar como cliente frente às organizações que são fonte de provisão de políticas sociais.

Para TENÓRIO (1997), os termos “cliente” e “usuário”, bastante difundidos e enfatizados por estratégias gerenciais como a qualidade total, não se adequariam aos programas e projetos sociais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de estratégias de intervenção social. Para o autor, o conceito mais apropriado se remete à idéia de *cidadão-beneficiário*. MINTZBERG (1996), por sua vez, indica que os parâmetros prevaletentes na gestão social que devem guiar a construção de estratégias se centrariam na 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. Para o autor, esse seria um dos primeiros e mais importantes passos a se dar em direção a estratégias gerenciais mais efetivos na articulação entre planejamento e ação nas políticas sociais, mitigando os efeitos perversos do gerencialismo empresarial na gestão de iniciativas públicas e comunitárias.

Essa metodologia, segundo KLIKSBERG (1997), deve se balizar no cenário no qual se insere a 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 social não apenas desenvolver uma profunda percepção dos mecanismos de mercado, mas sobretudo conciliar as perspectivas política, social e legal em suas concepções gerenciais (OFFE, 1984).

Um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra em programas e projetos sociais, segundo SERVA (1997), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. As organizações sociais, conforme atesta TENÓRIO (1997), por estarem atreladas a organismos financiadores de suas atividades, muitas vezes se deparam com estratégias de avaliação de atividades extremamente focalizadas nos aspectos econômico-financeiros da atividade, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados ao desenvolvimento social local e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de seus projetos sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações.

Neste sentido, a construção de estratégias em programas e projetos sociais assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial, com desdobramentos decisivos sobre a articulação entre planejamento e implementação.

Segundo HUDSON (1999), o cargo de gestor social se caracterizaria por ser 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 de implementação de programas e projetos sociais. Além disto, estes gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações cotidianas ou de curto-prazo, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra dessas organizações.

TEODÓSIO & RESENDE (1999) observam que gestores de organizações sociais por eles pesquisados dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à gestão de pessoas. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho destes gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, sendo obrigados a conciliar preocupações de nível operacional e/ou cotidiano com as de caráter estratégico.

Para várias abordagens gerencialistas na Administração Pública, o gestor de projetos sociais precisa concentrar seus esforços e seu papel no ambiente organizacional nas estratégias de planejamento. O planejamento estratégico, quando bem estruturado e implementado, seria capaz de tornar mais efetivas e articuladas a intervenção concreta das organizações não-governamentais nos problemas sociais.

No entanto, cabe destacar que o próprio planejamento estratégico, ferramenta gerencial criada na década de cinquenta nos Estados Unidos, não é mais adotado por uma série de organizações, inclusive grandes corporações multinacionais. Para muitos, seguindo concepção semelhante à de MINTZBERG (1996), o plano pode se tornar uma verdadeira “camisa-de-força” da estratégia. Para o autor, mais importante para a efetividade das intervenções das organizações é se construir estratégias sólidas e bem articuladas e menos importantes são os planos em si.

MINTZBERG (1996) chama a atenção para o que denomina de “estratégias emergentes”, cuja efetividade, ou seja, a capacidade de gerar resultados concretos seriam muito relevantes. As “estratégias emergentes”, ao contrário do planejamento estratégico tradicional, seriam construídas a partir de sugestões da base da pirâmide organizacional (níveis médio e operacional), nascendo da própria vivência cotidiana dos trabalhadores e gerentes intermediários. Com isso, seriam estruturadas estratégias mais consistentes em termos de capacidade de superação dos problemas de operacionalização dos programas e projetos sociais, um dos grandes entraves para uma articulação mais estreita entre planejamento e implementação.

Cabe destacar também que a perspectiva das “estratégias emergentes” aproxima-se da percepção desenvolvida por CLAUSEWITZ (1994) quanto à relação entre idealização e ação, planejamento e implementação, concepção e operacionalização. O pensador prussiano, considerado o “filósofo da guerra”, enxergava nos grandes estrategistas militares não só a capacidade de abstração e geração de grandes idéias, mas também um profundo conhecimento das operações concretas no campo de batalha. Em síntese, planejamento e implementação não se constituíram em esferas dicotômicas da gestão dos empreendimentos militares.

Essa concepção coloca em xeque perspectivas gerencialistas, calcadas no tecnicismo administrativo, que destacam sobremaneira as qualificações e habilidades do gestor social, em detrimento de uma profunda e continuada interlocução com outros atores da provisão de políticas sociais, principalmente os trabalhadores e as comunidades alvo dos programas e projetos.

A superação dos desafios gerenciais nos programas e projetos sociais, 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 os programas e projetos sociais enfrentam, outros também se apresentam, sobretudo aqueles ligados à imagem e credibilidade junto à sociedade. As organizações sociais precisariam se posicionar dentro de uma área de atuação ainda em construção e que tem passado por drásticas mudanças em um curto espaço de tempo, como a tentativa de ruptura do assistencialismo, a profissionalização dos quadros funcionais nas instituições sociais e a ampliação do papel das empresas na provisão de políticas sociais.

Todas as “virtudes” gerenciais dificilmente são encontradas concretamente em uma organização do Terceiro Setor. Existem graduações entre pólos opostos para cada uma dessas características. Por exemplo, algumas instituições filantrópicas poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

Sendo assim, percebe-se que, em alguns casos, as organizações sociais 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 sólida imagem institucional junto à comunidade. Além disto, muitas instituições sem fins lucrativos apresentam modelo de gestão participativo da mão-de-obra, que em sua maioria é voluntária e pode se mostrar 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 destes, 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 (SCHERER-WARREN, 1996). 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 artigo, 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.”
(LOYOLA & MOURA, 1996: 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 (SCHERER-WARREN, 1996). Na verdade, conforme atestam estudos sobre a formação de redes empresariais na economia japonesa, cooperação e competição podem caminhar juntas (TEODÓSIO & TEIXEIRA, 1995). No campo da provisão de políticas sociais, esse estratégia 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 (GORDENKER & WEISS, 1996).

Pesquisa desenvolvida por TEODÓSIO (2002) junto à chamada Rede Mineira do Terceiro Setor (RMTS), surgida inicialmente com o propósito de regionalização as ações da Rede de Informações para o Terceiro (RITS) no país, detectou outras peculiaridades nas operações através de redes organizacionais sociais. Intercalando períodos de extrema

atividade com períodos de latência, a rede opera caoticamente. Para os dirigentes das organizações com experiência de participação em outras redes, esta característica da RMTS reproduz a própria natureza das redes sociais.

No entanto, a pesquisa aponta que instituições com maiores vínculos com o capital privado participantes da RMTS vêm com preocupação as variações do nível de atividade da rede, associando essa característica a uma ineficiência gerencial dos seus componentes. Para esses dirigentes, a solução seria adotar uma estrutura hierarquizada de rede, definindo papéis e responsabilidades na implementação das estratégias definidas. Por outro lado, os gestores de organizações com trajetória de luta política enxergam com ressalvas qualquer tentativa de hierarquização da rede, afirmando que suas virtudes residem justamente em sua anarquia, fruto da heterogeneidade de seus componentes e que as estratégias devem “nascer e morrer” naturalmente dentro dessa articulação de ONGs.

No que tange ao modelo gerencial das organizações do Terceiro Setor, TEODÓSIO (2002) detectou ambigüidades no discurso dos entrevistados. Ao mesmo tempo em que a maioria absoluta afirma que uma ONG não deve funcionar como empresa privada, grande parte da amostra pesquisada afirma ter adotado um grande número de estratégias de gestão típicas ou originárias do setor empresarial, tais como planejamento estratégico, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, pesquisa de mercado e telemarketing, dentre outras ferramentas administrativas. Apesar de temerem uma burocratização de suas organizações, os gestores pesquisados gostariam que essas ferramentas trouxessem maior controle, regularidade e organização na construção de estratégias em suas entidades.

TEODÓSIO (2002) afirma que, ao mesmo tempo em que os gestores pesquisados desejam atributos como precisão, controle, eficiência e rentabilidade, manifesta-se um temor quanto ao avanço das estratégias empresariais sobre o campo social. Vários dos entrevistados afirmam que o gestor social deve ser capaz de trabalhar com a dissonância, o atrito e o “ruído” advindos do contato com comunidades heterogêneas que, na grande maioria das vezes, não possuem concepções e visões convergentes entre seus próprios membros quanto aos problemas sociais que as afetam, bem como em relação às organizações do Terceiro Setor que atuam sobre tais problemas.

A pesquisa de TEODÓSIO (2002) também detectou que, ao contrário do que o senso comum atribui ao Terceiro Setor, os gestores entrevistados foram unânimes em afirmar que vivenciam grande competitividade entre as instituições sociais. Para alguns dos entrevistados, a competição tem aumentado significativamente nos últimos anos, não só devido à chegada de novos atores ao Terceiro Setor, como as grandes empresas privadas através de suas fundações, mas sobretudo por causa da mudança de orientação estratégica das fontes de financiamento estatais e internacionais. Preocupadas com a maximização de resultados no curto-prazo, as fontes de financiamento do Terceiro Setor acabam por impor padrões de resolução de problemas ou afetar significativamente as estratégias construídas pelas ONGs ao longo de sua trajetória histórica. A inadequação dos instrumentos de avaliação do impacto dos projetos sociais também é mencionada como um fator complicador e tencionador da relação entre financiadores e financiados. Muitas fontes de recursos acabam se limitando a avaliações quantificáveis, cuja validade para analisar transformações sociais mais profundas, inesperadas e de longo-prazo seriam questionáveis, conforme argumentam CHIANCA, MARINO & SCHIESARI (2001) e ROCHE (2000).

Outro problema significativo nessa relação entre Terceiro Setor e agências financiadoras detectado na pesquisa de TEODÓSIO (2002) seria a existência de condições desiguais de negociação de agendas e públicos-alvo das políticas sociais entre ONGs e organismos internacionais baseados nos países capitalistas centrais e ONGs de países periféricos. As estratégias de financiamentos de organismos e ONGs internacionais variam ao longo dos anos, exigindo que adaptações e tentativas de enquadramento nas linhas definidas

sejam realizadas. Esclarecendo, várias das organizações pesquisadas afirmam ter de mudar seu foco de ação ou caminhar para áreas fronteiriças de seu foco devido a mudança de estratégias das agências internacionais. Isso gera uma flexibilidade e uma instabilidade geralmente perversa entre as organizações do Terceiro Setor. Ao contrário de significar proatividade e capacidade de inovação e/ou mudança institucional, essas variações nos projetos acabam por gerar descontinuidade, fragmentação e baixa efetividade no combate aos problemas sociais.

Participação Popular como alternativa para tornar as estratégias mais efetivas

No Brasil democrático dos últimos anos um dos fenômenos mais relevantes é a chamada participação popular. Para muitos, ela representaria uma nova forma de se construir o espaço político, revitalizando as instituições tradicionais da democracia representativa, já corroídas pelas graves lacunas no acesso a cidadania. Sem querer negar o caráter emancipatório da participação popular e suas conquistas, sobretudo nas experiências brasileiras de democracia direta, é preciso avançar para além das unanimidades e problematizar os caminhos e descaminhos que o envolvimento de cidadãos na formulação e implementação de estratégias de gestão de políticas sociais podem oferecer no contexto brasileiro.

Azevedo & Prates (1991) destacam que os chamados “Novos Movimentos Sociais Urbanos” podem ser classificados em três tipos ideais, que apresentam diferentes posicionamentos quanto à participação na construção e implementação de estratégias de gestão de políticas sociais. Um primeiro grupo, denominado de Associativismo Restrito ou Comunitário caracteriza-se pela independência frente ao Estado, voltando-se para metas específicas de seus componentes, passíveis de serem atingidas a despeito da forma de condução das políticas sociais. O segundo tipo ideal seria constituído por Organizações Reivindicativas, que concentrariam suas demandas na obtenção de bens públicos de primeiro nível, ou seja, bens e serviços sociais concretos, ligados diretamente à alocação de recursos e implementação de projetos no curto-prazo. A participação popular através desse tipo organizacional assumiria um caráter restrito ou instrumental. Por fim, seriam encontrados os Movimentos Sociais Clássicos, vinculados à luta por valores e metas mais amplas, de transformação social mais profunda e de alcance no longo-prazo. Esse tipo de participação, denominado pelos autores como Neo-Corporativista, caracteriza-se pelo caráter global de seus objetivos e pela tentativa de intervenção em macrodiretrizes da política social.

Percebe-se portanto, que a participação popular pode adquirir diferentes matizes de acordo com a trajetória política, os interesses em jogo e os canais de participação abertos ao público nas máquinas organizacionais do governo, do Terceiro Setor e dos organismos internacionais. Estratégias participativas como o Orçamento Participativo (OP) tendem a favorecer a proliferação de Organizações Reivindicativas ou a participação restrita, ainda que componentes de participação ampliada também estejam presentes nos processos de orçamentação participativa. No entanto, devido à sua estreita ligação com o contexto local ou municipal das comunidades, as práticas voltadas ao OP remetem-se fundamentalmente à participação restrita. Nesse sentido, há ganhos e perdas com os processos participativos: o que pode se constituir em virtude por um lado, pode ser tomado como debilidade por outro, como será visto mais a frente.

Antes de se avançar na discussão das possibilidades e dilemas presentes em estratégias participativas de gestão social, cabe destacar que a participação não se concretiza sem uma articulação com a máquina organizacional. Nesse sentido, a participação popular é também um processo ou fenômeno organizacional, que se submete aos condicionamentos e impasses do “mundo administrado” no qual são construídas as estratégias organizacionais.

Weber (1994) aponta uma tendência ao insulamento burocrático presente nas organizações modernas. Segundo o autor, existiriam duas alternativas de controle da máquina tecnoburocrática: a ação de um líder carismático ou a existência de um parlamento forte. Percebe-se, como argumenta Grau (1998), que a solução weberiana se dá “fora” da burocracia, visto que inexistia para Weber (1994) a possibilidade de abertura e participação dentro da máquina burocrática.

Concepção semelhante é construída por Michels (1969), ao demonstrar que as organizações submetem-se à chamada “Lei de Ferro das Oligarquias”, ou seja, à tendência de suas lideranças distanciarem-se das aspirações daqueles que os elegeram e voltarem-se para a própria sobrevivência dentro do aparato organizacional. Novamente apresenta-se uma visão pessimista quanto à possibilidade de construção de estratégias de gestão democrática em estruturas e modelos que exijam mediação organizacional.

Cabe destacar que as estratégias de participação popular construídas no cenário brasileiro remetem-se fundamentalmente à mediação organizacional, quer seja através da interlocução da máquina pública com movimentos sociais organizados e organizações não-governamentais, quer seja pela criação de mecanismos organizacionais de negociação da alocação de recursos com lideranças comunitárias e parte da população, como o OP. No caso brasileiro, o recurso a estratégias de democracia direta, como o plebiscito e o referendun é menos presente do que em outros países latino-americanos (Grau, 1998).

Mas se os impasses organizacionais colocados à participação parecem intransponíveis, Pateman (1992) argumenta que mesmo processos manipulados de participação teriam papel relevante. Segundo a autora, na medida em que as estratégias participativas de gestão se difundissem gradativamente entre os indivíduos a idéia de que podem participar da construção de estratégias se consolidaria, reforçando neles a noção de que podem ser “sujeitos” e não apenas objeto da estratégia. Com isso, os indivíduos se tornariam cada vez mais exigentes quanto ao processo participativo de construção de estratégias e seus desdobramentos concretos, ou seja, aquilo que foi efetivamente implementado após a discussão, negociação e decisão quanto ao planejamento da intervenção social.

Não obstante a visão mais otimista de Pateman (1992), renovados desafios à construção participativa de estratégias se apresentariam, sobretudo na realidade brasileira. A participação popular nas políticas sociais pode significar tanto um grau elevado de engajamento da comunidade com as estratégias de intervenção social dos programas e projetos, como também pode representar um esfacelamento do planejamento da ação social, perdendo-se de vista os fenômenos estruturais que afetam os problemas sociais nos níveis federal, estadual e municipal, em prol do ataque a problemas específicos e conjunturais na esfera social. (Nabuco, 2000)

Por outro lado, os compromissos assumidos em esquemas de decisão participativos implicam em determinada inflexibilidade no funcionamento da máquina organizacional em torno de algumas metas definidas pela estratégia. Em um país no qual o controle social por parte da população ainda é recente e grandes parcelas da sociedade encaram muitos de seus direitos como favores concebidos pelo gestor social, pode-se caminhar para um quadro em que simultaneamente apareçam resistências dentre os técnicos das instituições sociais (governo, Terceiro Setor e organismos internacionais) e fortes pressões clientelistas por parte da população.

Outro fenômeno relevante associado a participação, principalmente no âmbito da difusão dos Conselhos Municipais, é a chamada “prefeiturização”. Como o repasse de verbas federais muitas das vezes se opera mediante a exigência de institucionalização de conselhos gestores locais, o governo municipal pode “estimular” a formação dessas instâncias de gestão sem que a população esteja devidamente informada e preparada para dialogar com a burocracia pública. Nesse contexto, a participação pode mudar de caráter, perdendo o prisma

de conquista popular, para adquirir a conotação de benesse pública outorgada. Uma instância típica de “*accountability*”, como os conselhos, pode se tornar espaço de legitimação institucional de mecanismos pseudoparticipativos de planejamento.

Além disso, para que os conselhos operem de forma a consolidar políticas e padrões sólidos, claros e duradouros de planejamento de programas sociais é preciso que seus participantes estejam dispostos a abrir mão de interesses particulares no curto-prazo, em prol de resultados globais no longo-prazo. Temas polêmicos e capazes de despertar comportamentos defensivos em torno de direitos, como é a política social, podem levar os conselhos a reproduzirem uma realidade na qual grupos mais organizados e dotados de maior capacidade de influência na definição de agendas públicas se tornem hegemônicos em detrimento do restante da população. Boschi (1999, p. 683) sintetiza bem essa realidade, ao afirmar que:

“... as práticas de governança e participação correm o risco de se constituírem em alternativas fadadas ao insucesso para os que delas mais necessitam: os desorganizados e os destituídos de recursos. (...) podem terminar por se constituir num mecanismo seletivo de conferir aos ricos as políticas, aos pobres o mutirão; a quem pode, o poder, a quem não pode, a participação.”

Cabe destacar também que, em contextos de forte retração dos gastos públicos com programas sociais, realidade que tem se manifestado em diferentes nações nos últimos anos, a negociação de interesses divergentes em arenas públicas marcadas pela restrição orçamentária pode gerar jogos perversos de “soma zero”. Neles, a população pode ser levada a abrir mão de determinados direitos em algumas esferas, para ter seus direitos atendidos em outras. (Soares e Gondim, 1998)

Por fim, é preciso assegurar que os canais de participação popular não representem um esvaziamento de outras formas de democracia. Vários autores partem do princípio que a participação fortalece e dinamiza os canais tradicionais de democracia direta (AVRITZER, 2000). No entanto, o crescente descrédito da população em torno dos aparatos e sistemas políticos tradicionais (partidos, legislativo, judiciário, ...), fenômeno observável em vários democracias dos países capitalistas centrais e que parece se manifestar também no Brasil, pode levar a população a se empenhar em embates distantes do lócus no qual efetivamente as decisões e os jogos de poder operam. Constrói-se assim um fenômeno perverso no qual se participa sem efetivamente participar da construção de estratégias de gestão de políticas sociais.

Percebe-se que a concepção da participação popular como panacéia para os problemas de construção de estratégias mais efetivas na gestão de políticas sociais e os impasses da democracia no Brasil podem gerar efeitos indesejáveis sobre as metas propostas e implementadas. Essa dimensão é reforçada pelos resultados preliminares do projeto Monitoramento Ativo da Participação da Sociedade (MAPAS), recente estudo do Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica (IBASE). Focalizando os atores sociais envolvidos nas dinâmicas participativas no país e, sobretudo, o papel dos conselhos de políticas públicas, o estudo constata, nas palavras de seu coordenador, Maurício Santoro:

“Depois de um ano e meio de projeto, chegamos à conclusão de que já descobrimos o que queríamos saber sobre os conselhos. Ao contrário do que parecia ser em um primeiro momento, eles não vão ser um canal para tornar a democracia mais participativa. Isso já é um resultado direto do projeto.” (IBASE, p. 3)

Análise dos Resultados

A pesquisa teve como foco a análise de organizações públicas (creches) na cidade de Juiz de Fora, pólo da Zona da Mata mineira, que detém forte caráter comunitário (Milofsky,

1988). Sendo assim, essas organizações podem ser entendidas como formas organizacionais na fronteira entre o público estatal e o não-governamental, visto que recorrem com frequência ao trabalho voluntário, são suportadas pelas comunidades e nasceram, em muitos casos, da mobilização e reivindicação dos próprios cidadãos locais. A articulação dessas entidades era referenciada pelos próprios entrevistados como a configuração de uma rede interorganizacional de suporte a crianças.

Os dados foram coletados através da aplicação de questionários contendo perguntas abertas e fechadas sobre construção e implementação de estratégias na gestão social e realização de entrevistadas não-estruturadas com indivíduos participantes de um curso sobre gerenciamento de empreendimentos sociais. A grande maioria deles possui formação superior no campo das ciências humanas e sociais aplicadas (68% dos entrevistados têm o 3º grau completo). Apenas um número reduzido dos indivíduos pesquisados tinha qualificação superior nas áreas de formação gerencial (Administração, Economia e/ou Ciências Contábeis). Apesar disso, o grupo amostral ocupava cargos de comando nas organizações em que atuavam, muitos deles cedidos pelo poder público municipal para atuar nas creches. Pela análise do perfil da amostra pode-se afirmar que se tratam de gestores encarregados das implementar estratégias organizacionais que, muitas vezes, são definidas na alta cúpula diretiva do município. Apesar disso, demonstravam forte vivência dos conflitos entre os procedimentos e metas definidos pelos tomadores de decisão das estratégias municipais e as aspirações e anseios comunitários.

Outra característica importante da amostra é que, apesar de acompanharem as novas exigências de mão-de-obra, na medida em 63% fizeram três à cinco cursos de atualização nos últimos dois anos, a maioria dos pesquisados denotou significativa vivência empírica dos desafios de se gerenciar e pouco tempo ou hábito para reflexão sobre sua própria práxis, conforme confirmaram vários relatos coletados. No que tange a construção de estratégias, muitos sequer se reconheceram como estrategistas, referindo-se ao seu papel como meros executores de estratégias de difícil operacionalização junto as comunidades, sobretudo pela crônica e pronunciada carência de recursos financeiros para investimentos em suas creches.

Percebe-se que a noção de estratégia desenvolvida pelos gestores é fortemente vinculada à idéia de linearidade, baixo conflituosidade e separação entre as esferas de planejamento e implementação. No entanto, quando instados a relatar seu cotidiano, descortinaram-se várias adaptações, quebras de normas e implementações diferenciadas em relação ao previamente estabelecido pela cúpula gestora municipal, aproximando-se das estratégias emergentes definidas por Mintzberg (1998).

Uma das principais características do perfil das organizações sociais e de seu corpo funcional na pesquisa realizada é predominância de mulheres (77%), retrato natural das organizações atuais. A maioria dos entrevistados (78%) estão entre a idade de 30 a 44 anos e 73% se encontram casados. Como pode-se perceber, esse perfil distancia-se bastante daquele idealizado pela literatura comercial (não científica) quanto ao “estrategista ideal”: rápido, competitivo, agressivo e implacável. Para muitos dos pesquisados, as metáforas bélicas, competitivas e de embate entre indivíduos e organizações, que se apresentam em grande parte da mídia de negócios como realidade inquestionável para os bons estrategistas, faziam pouco sentido e pareciam distantes de sua realidade cotidiana como gestores encarregados das estratégias organizacionais. As narrativas sobre a percepção que desenvolvem sobre implementação de estratégias aproximam muito mais do que Ospina & Saz-Carranza (2005) classificam como “paradoxos do trabalho de coalisão”.

Outra informação que confirma a diferenciação entre normas, valores e referências socioculturais que balizam a construção de estratégias em empreendimentos sociais e empresas privadas se dá pelo recorrente discurso, desenvolvido pelos gestores pesquisados, de alinhamento entre valores pessoais e missão organizacional. Uma peculiaridade

contemporânea, que pode ser comprovada pela presente pesquisa é a tendência, cada vez maior, das pessoas manifestarem interesse em trabalhar em organizações que não só vislumbrem lucros, mas que têm como missão a realização de trabalhos que visem o interesse de uma comunidade carente. Dos entrevistados, 68% trabalham não mais que cinco anos nas organizações sociais pesquisadas, apesar de 60% terem mais de 11 anos de atividade empregatícia.

Não só as pessoas se capacitaram, mas também as próprias organizações nas quais atuam inovaram na gestão nos últimos quatro anos, segundo 65% dos pesquisados. No entanto, nem sempre os efeitos ou resultados são satisfatórios. As inovações estratégicas trouxeram resultados ambíguos, de difícil avaliação segundo os entrevistados.

Entre os pesquisados, 58% revelaram que as inovações na gestão lhes trouxeram maior facilidade no exercício da função, mas 57% disseram que tais implementações não lhes causaram aumento da autonomia e sim, redução de autonomia e liberdade de ação nas organizações (48%). Nesse sentido, fica evidente que muitas das estratégias de modernização da gestão social, conforme discutido anteriormente, apresentam-se aos gestores como fatores limitadores da flexibilidade em relação ao cumprimento de planos e metas estratégicas. Ainda que demandas de controle social e *accountability* tenham sido mencionadas pelos gestores entrevistados, as inflexibilidades impostas parecem muito mais vinculadas a execução orçamentária e prestação formal de contas, revelando uma realidade ainda distante da noção de direitos reivindicados pelos cidadãos. As inflexibilidades na operacionalização de estratégias parecem resultar muito mais do esforço da cúpula diretiva do município em controlar a execução do que foi planejado. Apesar, disso, muitos dos entrevistados relataram situações nas quais as metas e procedimentos definidos pelas estratégias foram “relativizados”.

Quando foram perguntados sobre os objetivos e expectativas iniciais acerca da implantação de novas estratégias, responderam que consideram favoráveis, apesar de algumas ressalvas (61%). Contudo em 70% dos casos foi relatado que a organização não acata críticas ou sugestões do seu corpo funcional, sobretudo no que concerne à construção de estratégias. Além disso, 71% dos entrevistados têm reclamado, com muita frequência, de algum tipo de incômodo no exercício da função.

Na possibilidade de se fazer reivindicações entre várias opções posicionadas no questionário, como: aumento salarial, maior autonomia no desempenho da função, redução da carga de trabalho, maior disponibilidade de recursos materiais e humanos, maior acesso às informações da organização, maior proximidade em relação à cúpula da organização, adoção de novas técnicas gerenciais, maior investimento em qualificação de seu corpo funcional e, por fim, maior transparência nos processos decisórios da cúpula organizacional; foram destacadas como as três principais: a maior disponibilidade de recursos materiais e humanos (26%), aumento salarial (21%) e maior qualificação no corpo funcional (13%).

Os principais desafios estratégicos na gestão de políticas sociais, segundo os entrevistados, estão em oferecer um serviço de qualidade, obter recursos humanos e financeiros apropriados para o alcance das metas propostas e modernizar as estratégias gerenciais adotadas pelo serviço público. Essas três características representam quase 40% de treze opções apresentadas no questionário.

Conclusão

Mintzberg (1998), afirma que o plano pode sufocar a estratégia. Por outro lado, a estratégia sem plano pode ser pura utopia e o plano sem estratégia, um exercício estéril de tecnicismo gerencial. No final das contas, a balança pesa para o lado da estratégia.

As abordagens gerencialistas em Administração Pública acreditam acredita que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para trazer maior transparência,

controle social e eficácia às ONGs. Além disso, o planejamento estratégico permitiria aos gerentes do Terceiro Setor escapar do “varejo” do dia-a-dia e se concentrar nos problemas fundamentais das ONGs, os problemas estratégicos. Não há como discordar quanto à transparência que o planejamento estratégico pode trazer à gestão de projetos sociais. Se não há metas e planos, como averiguar se os recursos aplicados no Terceiro Setor foram devidamente e eficientemente aplicados? Sem o planejamento estratégico fica fácil manter o “limbo” das boas intenções assistencialistas, que ainda marcam muitas das ONGs brasileiras.

Mas para se compreender mais a fundo a construção de estratégias organizacionais é preciso ir além da literatura de Administração. CLAUSEWITZ (1994) nunca pensou a estratégia como algo antagônico ou indissociável do cotidiano. Os grandes estrategistas, para esse militar prussiano da era napoleônica, sempre conheciam muito do dia-a-dia do campo de batalha, ao mesmo tempo em que foram capazes de abstrair dos inúmeros problemas diários, uma ou várias estratégias viáveis e decisivas. KOTTEN (1998) descobriu em uma pesquisa com 5.000 executivos de diferentes áreas nos Estados Unidos, inclusive do Terceiro Setor, que os gestores bem-sucedidos gastam 75% de seu tempo de trabalho com problemas cotidianos e os 25% restantes tomando decisões estratégicas. O grande diferencial desses gestores seria a capacidade de dar sentido e uma “visão” de longo prazo ao mosaico de informações bombardeadas diariamente nas organizações.

Os dados coletados pela pesquisa indicam que, apesar de viverem os paradoxos, descontinuidades e contradições entre as estratégias formalizadas e as estratégias efetivamente construídas e operacionalizadas, os gestores não conseguem desenvolver uma percepção mais profunda de que é preciso operar dentro dessa complexidade. Para a maioria dos entrevistados, quando estratégias idealizadas e operacionalizadas não são convergentes, graves problemas de gestão estão ocorrendo. Ainda que no limite essa constatação seja verdadeira, em determinados níveis, essa divergência pode representar maior capacidade de envolvimento da comunidade e melhor atendimento a suas demandas e anseios.

Mintzberg (1996) demonstra que muitas das estratégias das organizações não vieram da alta cúpula gerencial, mas dos níveis operacionais das instituições. É o que ele chama de “estratégias emergentes”. Para todos aqueles que têm esperanças e dúvidas quanto às promessas do planejamento estratégico no Terceiro Setor é importante lembrar que entre um bom plano e uma boa estratégia, talvez seja melhor ficar com a parcimônia como alternativa para uma articulação mais efetiva entre planejamento e implementação de políticas sociais. Como afirmam Ospina & Saz-Carranza (2005), ainda há muito o que se caminhar nos modelos teóricos e compreensivos sobre estratégia e liderança em processos de mudança comunitária e gestão de projetos sociais, até que os modelos de ensino-aprendizagem no campo de Administração trabalhem com mais consistência a formação profissional para lidar com a complexidade e os paradoxos do gerenciamento.

Bibliografia

- ABRANCHES, S. H. (1985) Nem cidadãos, nem seres livres: o dilema político do indivíduo na ordem liberal-democrática. In: **Dados** – Revista de Ciências Sociais, vol. 28, no.1, pp. 5-25.
- AKTOUF, O. (1996) **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas.
- ALTER, N. (1993) La crise structurelle des modèles d’organisation. **Sociologie du travail**, v.35, n.1.
- ANDRADE, C. D. (1997) **O avesso das coisas**. Rio de Janeiro: Record.
- AVRITZER, L. (2000) **A participação em São Paulo**. São Paulo: UNESP, 2005.
- AZEVEDO, S. & PRATES, A. A. P. (1991) Planejamento participativo, movimentos sociais e ação coletiva. In: **Ciências Sociais Hoje**. São Paulo: Ed. Revista dos Trinunais, pp. 122-152.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. (2001) **Manual de ONGs**: guia prático de orientação jurídica. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

BOSCHI, R. R. (1999) Descentralização, clientelismo e capital social na governança urbana: comparando Belo Horizonte e Salvador. In: **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 42, no.4, pp. 655-690, p.683.

CANCLINI, N. G. (1999) **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

CHANLAT, J. F. (1999) **Ciências Sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas.

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIEZARI, L. (2001) **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global.

CLAUSEWITZ, C. von **A campanha de 1812 na Rússia**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

DAHL, R. (1993) **Democracia y sus críticos**. Buenos Aires: Paidós.

DAVIS, W. (1999) **Mitos da administração**: o que você pensa que sabe pode estar errado. São Paulo: Negócio Editora.

DRUCKER, P. F. (1992) **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, P. F. (1995) **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. (2000) Empresas e Responsabilidade Social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais. Belo Horizonte.

GOHN, M. G. (1998) O cenário da participação em práticas da gestão da coisa pública no Brasil no final do milênio: as mudanças do caráter do associativismo. In: **Cidadania – textos**, n. 12, p. 1-85, julho.

GORDENKER, L.; WEISS, T. G. (1996) **NGOs, the United Nations and global governance**. Boulder, Colorado, USA: Lynne Rienner Publishers. Cap. 1 - Pluralizing global governance: analytical approaches and dimensions, pp. 17-47.

GORDENKER, L.; WEISS, T. G. (1996) **NGOs, the United Nations and global governance**. Boulder, Colorado, USA: Lynne Rienner Publishers. Cap. 1 - Pluralizing global governance: analytical approaches and dimensions, pp. 17-47.

GRAU, N. C. (1998) **Repensando o público através da sociedade**: novas formas de gestão pública e representação social. Rio de Janeiro: REVAN; Brasília, DF; ENAP, dezembro.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. (2001) Investimento social privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados GIFE. São Paulo.

HUDSON, M. (1999) **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: MAKRON Books.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISE SOCIAL E ECONÔMICA. Informe IBASE. Rio de Janeiro: no. 36, março/abril de 2005, p. 3.

KLEIN, N. (2002) **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Record.

KLIKSBERG, B. (1997) **O desafio da exclusão**. São Paulo: FUNDAP.

KOTTEN, S. **Princípios de Liderança**. São Paulo: Campus, 1998.

LOYOLA, E. & MOURA, S. (1996) Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (org.) **Gestão Contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, pp. 53-68.

MCCARTHY, K. D. (1997) Educando os futuros administradores do setor de filantropia. In: IOSCHPE, E. (org) **3º Setor - desenvolvimento social**. RJ: Paz & Terra.

MEREGE, L. C. (coord.); BARBOSA, M. N. L. (org.) (2001) **Terceiro Setor**: reflexões sobre o marco legal. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

MICHEL, R. (1969) **Los partidos políticos**. Buenos Ayres: Amarrotu.

MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. (1998) **Os bruxos da administração**: como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus.

MILOFSKY, C. **Community organizations**: studies in resource mobilization & exchange. New York: Oxford University Press, 1988.

MINTZBERG, H. (1998) A criação artesanal da estratégia, In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (orgs.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

MINTZBERG, H. (1996) Managing Government - Governing Management. In: **Harvard Business Review**, may-june, pp. 75-83.

MOORE, M. (1997) **Downsize this!**. New York, EUA: HarperPerennial.

NABUCO, M. R. (2000) **Aulas proferidas na disciplina Economia, Espaço e Sociedade do Curso de Mestrado em Gestão de Cidades** – PUC/MG. Belo Horizonte, mar-jun.

OFFE, C. **Problemas Estruturais do Estado Capitalista**. São Paulo: Perspectiva, 1984.

OSPINA, S.; SAZ-CARRANZA, A. Paradox and Collaboration in Coalition Work. In: **Proceedings of 2005 Annual Meeting of the Academy of Management**. Honolulu, Hawaii, EUA: Academy of Management, august 5-10, p. 1-55, 2005.

PATEMAN, C. (1992) **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz & Terra.

PAULA, A. P. P. (1997) Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos. In: **Anais do XXI ENANPAD**. Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ: ANPAD.

PELIANO, A. M. T. M. (coord.) (2000) **A iniciativa privada e o espírito público**: a ação social das empresas do Sudeste brasileiro. Brasília: IPEA.

PUTNAM, R. D. et al (1996) **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

ROCHE, C. (2000) **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez; ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam.

RODRIGUES, N. **O óbvio ululante**: primeiras confissões, crônicas. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

CARVALHO, C. A.; SACHS, T. R. (2001) A internacionalização da economia chega ao Terceiro Setor. In: **Organizações & Sociedade**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, v. 8, no. 20, jan/abr, pp. 107-123.

SCHERER-WARREN, I. (1993) **Redes de movimentos sociais**. S P: Edições Loyola, 1993.

SERVA, M. (1997) A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 37, no. 2, p. 18-30, abr./jun.

SOARES, J. A. & GONDIM, L. (1998) Novos modelos de gestão: lições que vêm do poder local. In: SOARES, J. A. & CACCIA-BAVA, S. (orgs.) **Os desafios da gestão municipal democrática**. São Paulo: Cortez, pp. 61-96.

TENÓRIO, F. G. (org.) (1997) **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TEODÓSIO, A. S. S. & RESENDE, G. A. (1999) Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, p. 287-302.

TEODÓSIO, A. S. S. & TEIXEIRA, M. G. (1995) Relações de trabalho no Japão. In: **XX Congresso Latinoamericano de Sociologia da Associação Latinoamericana de Sociologia**. Cidade do México: ALAS, outubro.

TEODÓSIO, A. S. S. (2001) Participação Popular na Gestão de Cidades: impasses e perspectivas no cenário brasileiro. In: **Anais do IX Encontro Nacional da ANPUR**. Rio de Janeiro: ANPUR, 28 de maio a 01 de outubro, pp.129-139.

TEODÓSIO, A. S. S. (2002) O Terceiro Setor e a provisão de políticas sociais. In: **Anais do X Seminário sobre Economia Mineira**. Diamantina, MG: CEDEPLAR, 18-22/06, pp. 1-25.

TEODÓSIO, A. S. S. (2005) Por uma agenda crítica de estudos sobre Terceiro Setor: um ensaio crítico para além da crítica. In: **Integração**. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br>, a partir de 06 de setembro.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisation?, **Sociologie du travail**, v. 35, n.1.

WEBER, M. (1994) **A ética protestante e espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira.

WOOD JR., T. (1999) **Os sete pecados do capital**. São Paulo: Makron Books.