

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIEL ANGELO ALMEIDA DOS SANTOS

A INFLUÊNCIA DE VALORES CAPITALISTAS NA GESTÃO DE
ONGS CARITATIVAS DE CARUARU-PE

Caruaru, 2014

DANIEL ANGELO ALMEIDA DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DE VALORES CAPITALISTAS NA GESTÃO DE
ONGS CARITATIVAS DE CARUARU-PE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvana Medeiros Costa

Caruaru, 2014

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S237i Santos, Daniel Angelo Almeida dos.
A influência de valores capitalistas na gestão de ONGS caritativas de Caruaru - PE. / Daniel Angelo Almeida dos Santos. - Caruaru: O Autor, 2014.
67f.; 30 cm.

Orientadora: Silvana Medeiros Costa.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.
Inclui referências bibliográficas

1. Capitalismo. 2. ONGS. 3. Terceiro setor. I. Costa, Silvana Medeiros. (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-75)



Universidade Federal de Pernambuco

Campus
AGRESTE



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às 16:00 horas do dia 30 do mês de julho do ano de 2014, na sala do CAA, compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO o aluno(a): **DANIEL ANGELO ALMEIDA DOS SANTOS**, tendo como Título do Trabalho de Conclusão de Curso: **A INFLUÊNCIA DE VALORES CAPITALISTAS NA GESTÃO DE ONGS CARITATIVAS CARUARU**. Constituíram a Banca Examinadora os professores: Professor (a) Silvana Medeiros Costa (orientador (a)), Professor(a) Francisco Carlos Lopes da Silva (examinador(a), e professor(a). Myrna Suely Silva Lorêto (examinador(a)). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado APROVADO (aprovado ou reprovado) com conceito 10,0 (0 a 10 pontos).

Eu, Silvana Medeiros Costa (Orientador(a)), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

DANIEL ANGELO ALMEIDA DOS SANTOS

Dra. Silvana Medeiros Costa

Orientador(a)

Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva

Examinador(a)

Prof^ª. M.Sc. Myrna Suely Silva Lorêto

Examinador(a)

A INFLUÊNCIA DE VALORES CAPITALISTAS NA GESTÃO DE ONGS CARITATIVAS

Resumo: O avanço de uma proposta neoliberal para a economia mundial põe em destaque as iniciativas sociais no Terceiro Setor (TS). Com a crescente profissionalização da gestão de Organizações Não Governamentais (ONGs), valores típicos da gestão empresarial são transpostos para as organizações cujo trabalho se baseia em valores incompatíveis com a lógica capitalista, principalmente aquelas que prestam serviços de assistência a classes menos favorecidas. Assim, este estudo objetiva analisar a influência de valores capitalistas na gestão de ONGs caritativas no município de Caruaru. Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas semiestruturadas com nove gestores. A pesquisa utilizou-se da Análise de Discurso para inferir as informações necessárias e pode-se concluir que a influência capitalista na gestão das ONGs caritativas pesquisadas se dá sob forma de aplicação de valores comuns à profissão anterior ou paralela ao trabalho no TS e de exigências de financiadores por um modelo profissional de gestão. Além disso, percebeu-se que, quanto mais focados na consecução de recursos para as ONGs, mais os gestores se esfriam em relação aos valores da iniciativa social.

Palavras-chave: Capitalismo. ONGs. Terceiro Setor.

THE INFLUENCE OF CAPITALIST VALUES IN THE MANAGEMENT OF CHARITABLE NGOS

Abstract: The advancement of a neoliberal proposal for the world economy highlights the social initiatives in the Third Sector (TS). With the increasing professionalization of NGOs management, typical values of business management are implemented into organizations whose work is based on values incompatible with the capitalist logic, especially those who provide support services to underprivileged classes. Thus, this study aims to analyze the influence of capitalist values in the management of charitable NGOs in Caruaru. Questionnaires were administered and conducted semi-structured interviews with nine managers. The research made use of discourse analysis to infer the necessary information and can conclude that the capitalist influence in the management of charities surveyed NGOs takes the form of application of values common to the previous or parallel work in the profession and TS requirements funders by a professional management model. Moreover, it was noticed that the more focused on achieving resource for NGOs, most managers are cool compared to the values of social initiative.

Keywords: Capitalism. NGOs. Third Sector.

LISTA DE SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AD – Análise de Discurso
CEB – Comunidade Eclesial de Base
CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
ECOSOC – Conselho Econômico e Social
Farc – Forças Armadas Revolucionárias Colombianas
FASFIL – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
FHC – Fernando Henrique Cardoso
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MST – Movimento dos Sem-Terra
ONG – Organização não Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
OS – Organização Social
Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSFL – Organizações sem Fins Lucrativos
OTS – Organização do Terceiro Setor
PND – Programa Nacional de Desestatização
TS – Terceiro Setor

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. JUSTIFICATIVA	9
2. OS VALORES E O NOVO CAPITALISMO.....	11
2.1. VALORES, NORMAS E SOCIALIZAÇÃO.....	11
2.2. CAPITALISMO E NEOLIBERALISMO.....	14
2.2.1. O Projeto Neoliberal	16
2.2.2. Valores Capitalistas	18
3. O TERCEIRO SETOR	22
3.1. DISCUTINDO O CONCEITO	22
3.2. A REVALORIZAÇÃO DO TS	29
3.3. GESTÃO DE ONGS CARITATIVAS.....	35
4. A INFLUÊNCIA DE VALORES CAPITALISTAS NA GESTÃO DE ONGS CARITATIVAS.....	41
4.1. METODOLOGIA	41
4.2. PERFIL DOS GESTORES	45
4.3. MODELO DE GESTÃO	48
4.4. VALORES QUE ORIENTAM OS GESTORES	52
5. CONCLUSÃO	57
 REFERÊNCIAS	 58
APÊNDICES.....	63

1. INTRODUÇÃO

Do início da segunda metade do século passado em diante, o aumento da preocupação com as questões socioambientais, motivado pela intensa deterioração dos recursos naturais do planeta no Pós-Guerra e do aumento da extrema pobreza, pressionou as organizações em geral a uma mudança na forma como buscam atingir seus objetivos, alertando para que se considerasse a exiguidade de recursos naturais, a urgência por melhorias sociais e para que se adotasse outro modelo de desenvolvimento. Este novo modelo de desenvolvimento deveria abrir mão do foco em crescimento econômico a todo custo e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações, baseando cada dimensão do desenvolvimento (econômica, social, natural, cultural, etc.) em uma postura socialmente responsável.

Entretanto, a despeito de todas as melhorias conseguidas, o agravamento dos problemas sociais e ambientais que persiste, ainda que décadas depois, alimenta uma forte crença de que, se não todos, a maior quantidade dos esforços de organizações de nosso tempo, que são “contribuintes para a melhoria das condições de vida da humanidade”, é meramente uma farsa e indica que os interesses por trás destes esforços são, na realidade, impulsionados pelo mesmo espírito que move a nossa sociedade à acumulação de capital.

Esta crença não se restringe apenas às organizações empresariais, já tradicionalmente depositárias de desconfiança dado o sumo objetivo de suas atividades: o aumento de lucratividade; o Estado, cada vez mais, cede à pressão neoliberal e apresenta-se como que falido e incapaz de atender às demandas sociais. Até mesmo o chamado Terceiro Setor (TS) não escapa à crítica, apesar da enorme quantidade de tipos de organizações contidas no setor — com os mais variados interesses —, muitas vivem à sombra de grandes empresas ou à mercê de “parcerias” com o Estado.

Neste cenário naturalmente complexo, estão as organizações da sociedade civil que se propõem a amenizar os efeitos dos problemas sociais, mesmo regional ou localmente, prestando serviços gratuitos ou a custos muito baixos para uma parcela carente da população. Estas organizações caritativas não governamentais e não representativas de iniciativas empresariais, essencialmente não deveriam ceder às pressões capitalistas de nosso tempo, coerentemente às suas intenções sociais solidárias, bem como seus gestores não deveriam basear-se em valores não condizentes com a caridade anunciada. Neste sentido, qual a influência dos valores do sistema econômico capitalista na gestão de Organizações não Governamentais (ONGs) caritativas?

A estrutura deste trabalho contém dois capítulos em que se apresenta um referencial teórico e um capítulo para metodologia e análise, além da conclusão que contém a síntese alcançada. O Capítulo 2, “Os Valores e o Novo Capitalismo”, apresenta os conceitos de valor, norma e socialização, que tem grandes ligações, uma vez que normas são consideradas a “materialização” do valor em uma sociedade e a socialização o processo pelo qual assimilamos valores da cultura com a qual entramos em contato. Além disso, neste capítulo discute-se o capitalismo em sua versão mais atual, o neoliberalismo, que tem implicações profundas para a forma como se organiza nossa sociedade, além de valores que se disseminam e influenciam diversos aspectos de nossa vida pessoal e em sociedade.

O Capítulo 3, “O Terceiro Setor”, traz ampla discussão sobre o conceito de TS, dada a enorme variedade de aplicações do termo. Depois, apresenta um histórico do setor com o qual se pode perceber e conhecer propostas de explicação para a relativamente recente valorização do TS. Por fim, discorre-se sobre diversos aspectos ligados ao processo de gestão de ONGs, percorrendo as clássicas etapas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a influência de valores do sistema econômico capitalista na gestão de ONGs caritativas no município de Caruaru-PE; e como objetivos específicos, i) traçar um perfil dos gestores das ONGs pesquisadas; ii) conhecer o modelo de gestão dessas ONGs; e iii) identificar valores que orientam os gestores.

1.1. JUSTIFICATIVA

Desde a setorialização virtual da sociedade em primeiro, segundo e terceiro setores, ficou ainda mais evidente como o campo das organizações da sociedade civil carece de estudos que ampliem nosso entendimento sobre a gestão desse tipo de organizações. Montañó (2002) pondera, em sua análise do “terceiro setor”, a falta de uma ampla *visão de dentro* das ONGs. Assim, a importância deste estudo está na contribuição para a ampliação desta visão, com ênfase na relação entre a gestão praticada e a influência do sistema capitalista.

Como bem expõe Sen (2000), sistemas econômicos exigem comportamentos específicos, e o comportamento dos indivíduos é profundamente influenciado por seus valores. Num cenário em que o Estado abre mão das responsabilidades para com as bases da Seguridade Social, repassando para as empresas maiores cuidados com previdência e saúde e deixando a assistência social à mercê da capacidade de organização da sociedade civil (MONTAÑO, 2002), é de fundamental importância, para a assunção desse novo papel social,

que os gestores de ONGs enxerguem holisticamente a função que lhe cabe nessa nossa estrutura social.

O conhecimento da realidade de modo algum implica nulidade da ação do TS, mas outorga-lhe sustentação através de uma análise realista (MONTAÑO, 2002). Seguindo este raciocínio, este trabalho se propõe a colaborar para a compreensão do TS, sendo de interesse de todo gestor que busca considerar a questão social em sua gestão.

2. OS VALORES E O NOVO CAPITALISMO

2.1. VALORES, NORMAS E SOCIALIZAÇÃO

A maneira como nos comportamos e os julgamentos que fazemos sobre os seres em geral, são orientados por valores. *Valores* são ideias sobre o que é bom ou ruim, certo ou errado, bonito ou feio. Com base nestas ideias é que definimos o que é importante, válido e desejável (GIDDENS, 2005). Guizzo (2009) apresenta valores como um dos principais elementos da cultura e os conceitua como algo cujo significado é muito importante para um indivíduo, um grupo ou uma sociedade. Rokeach (1973) apud Reich e Adcock (1976) define valor como uma crença duradoura de que um comportamento ou situação é preferível a outro comportamento ou “estado definitivo de existência” inverso. Ideias, pessoas, coisas inertes, etc. nos impulsionam a um posicionamento de concordância ou discordância, de atração ou repulsa, de modo que não se pode isentar-se de emitir juízos de valor. É esse incômodo à posição de neutralidade que faz com que algo tenha valor (ARANHA, 1993). Segundo Giddens (2005), os valores direcionam e, até mesmo, dão sentido ao homem em seu processo de interação social.

Como indica Turner (2000), uma característica especial dos valores é a abstração. Ela abre um enorme leque de possibilidades de aplicação e adequação a situações específicas que facilitam a comunicação e o relacionamento entre as pessoas. É por causa dessa abstração que, na maioria das populações humanas, há um mínimo de consenso sobre os valores. Mas também, vale ressaltar que a imperfeição natural desse consenso garante a existência de conflitos sobre os valores, e nisso consiste uma das mais interessantes dinâmicas sociais. Brym et al. (2006) apresentam, como um dos aspectos da cultura pós-moderna, a decadência do consenso entre valores que, até a primeira metade do século XX, eram tidos como valores centrais de nossa sociedade e serviram de base para as chamadas Grandes Narrativas, como o nazismo e o comunismo. Como qualquer outro sistema de símbolos humano, o sistema de valores molda nossas ações e, principalmente, nossos padrões de organização social. Economia, sistema político, sistema educacional, padrões de coletividade e demais elementos do todo social, sofrem influência dos valores difundidos (TURNER, 2000).

Como símbolos, os valores carregam significados e estão na base das normas compartilhadas coletivamente. A função simbólica que essas normas possuem é o que faz com que elas tenham poder de pressão sobre os indivíduos, tanto que a obediência a essas normas se dá naturalmente, dispensando a necessidade de ameaça externa (VILA NOVA, 2000). Vila Nova

(2000) ainda afirma, baseando-se em Marx e Engels, que os valores refletem as relações entre os homens na busca por meios de sobrevivência. Assim, as relações de produção é que determinam o conjunto de ideias morais, apesar de que, aparentemente, são estas ideias que regulam o comportamento humano. Giddens (2005), ao falar sobre símbolo e interacionismo simbólico – como efeito da preocupação com linguagem e significado, cita a crítica existente a este segundo de que não tem levado em conta outras questões de força maior, advindas do poder e da estrutura social, que podem restringir a ação individual.

Quando superestimado, um valor pode se sobrepor a outros, mesmo que isso resulte numa incoerência comportamental. Guizzo (2009) cita o valor progresso, para exemplificar como valores prevalecem sobre outros: se a automação de uma fábrica trará maior progresso (valor superestimado por esta fábrica), isso será feito, a despeito do desemprego que possa causar. A grande dificuldade ao analisar a influência de valores está na subjetividade destes. Como são implícitos e não observáveis, nos resta a dedução através do discurso e da prática, e não raramente encontramos comportamentos extremamente opostos aos valores anunciados (ROCHA, 2000).

Juntos, *valores e normas* – regras de comportamento que dão corpo aos valores, moldam a forma como os indivíduos agem diante das mais diversas situações sociais (GIDDENS, 2005). Como define Guizzo (2009), normas são maneiras de se comportar que, de um modo geral, a sociedade julga como adequadas. Para Reich e Adcock (1976), as normas sociais representam uma expectativa compartilhada, por meio da qual, comportamentos, pensamentos, sentimentos e atitudes são especificados e têm sua conveniência avaliada.

É através da escolha por um tipo de comportamento que os valores são postos em prática. Eis outro aspecto importante dos valores: quando organizados em um sistema de valores, assumem a função de guiar tanto a percepção quanto a conduta dos indivíduos na sociedade. Indo além de uma abordagem funcionalista, é necessário entender valores como fonte frequente de conflitos sociais, dada a divergência entre valores defendidos por grupos sociais, e, ainda, como instrumentos de manipulação dos que têm poder para determinar quais valores devem ser defendidos pela sociedade (TURNER, 2000). Nestes tempos em que a circulação de ideias, de informações, de bens e de pessoas se globaliza, não surpreende a facilidade com que encontramos conflitos de valores (GIDDENS, 2005).

Quando agimos de modo regular diante de situações específicas estamos apresentando um padrão de comportamento. Os animais em geral têm padrões de comportamento e a comparação entre “sociedades” animais humanas e não humanas é usual

no estudo de indivíduo e sociedade, porém, de modo excepcional, os padrões de comportamento humano e suas formas de organização social se alteram no tempo e no espaço (VILA NOVA, 2000).

Segundo Davis (1964), enquanto para os animais não humanos os padrões de comportamento são biologicamente herdados, para o homem, os padrões de comportamento são transmitidos e aprendidos através da comunicação simbólica. Este sistema de símbolos é criado pelo próprio homem, dando um caráter artificial aos padrões de comportamento humano (VILA NOVA, 2000). Aranha (1993) afirma que, inicialmente, herdamos valores já estabelecidos por outros, num processo de aprendizagem de comportamento em que somos avaliados quanto à obediência ou não a padrões vigentes. Vila Nova (2000) evidencia a importância de características biológicas peculiares do ser humano na sua construção como ser social, mas destaca a insuficiência destas para o processo de socialização. *Socialização*, para o autor, representa a “transmissão e assimilação de padrões de comportamentos, normas, valores e crenças, bem como o desenvolvimento de atitudes e sentimentos coletivos pela comunicação simbólica”. A continuidade de sistemas sociais depende da socialização dos indivíduos (VILA NOVA, 2000).

Giddens (2005) define socialização como sendo o processo de aprendizagem do modo de vida de uma sociedade, pelas crianças ou outro novo integrante da sociedade. O autor entende que a socialização acompanha o indivíduo durante toda sua vida, através da contínua modelagem do comportamento humano pelas interações sociais. O posicionamento de Vila Nova (2000) converge com esse e conclui que, ao mudar de grupo ou posição social, o indivíduo deve adaptar-se à nova situação e esta adaptação implica aprendizagem, logo, socialização. Para Guizzo (2009), há socialização quando um indivíduo incorpora padrões sociais à sua conduta. Ele apresenta socialização como um processo de configuração e moldagem em que o indivíduo também apresenta resistência à mudança, às vezes com êxito. Guizzo (2009) cita a busca pelo sucesso individual como valor de uma sociedade capitalista, ao contar o caso da ressocialização dos países que migraram do socialismo para o capitalismo nas décadas de 1980 e 1990, abandonando valores transmitidos havia décadas por famílias, escolas e outros agentes de socialização.

O processo de socialização, conforme indica Kanaane (1999), norteia os valores intrínsecos do indivíduo, que vai internalizando normas e valores vigentes nos ambientes de convívio por onde passa (família, trabalho, sociedade) até que seja formado o seu caráter, composto por valores circulantes na sociedade, filtrados sob critérios do grupo social ao qual faz parte. Enquanto se socializa, o indivíduo se envolve em variados grupos sociais que lhe

cobram novos papéis, que, por sua vez, exigem comportamento compatível (KANAAANE, 1999).

A socialização se desenvolve em dois grandes estágios: a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária se dá na infância e a família é o principal agente socializador. A socialização secundária ainda alcança a infância, mas acontece principalmente na fase de maturidade. Nesta segunda fase da socialização, outros agentes entram em cena assumindo funções, até então, da família. A mídia, o lugar de trabalho e as organizações em geral, são alguns dos agentes de socialização desta fase secundária (GIDDENS, 2005). Segundo Turner (2000), na adolescência há uma fixação de capacidades básicas e o indivíduo adota um perfil específico de valores pelo qual se guiará. Isso não indica, ressalta o autor, que alterações não serão mais possíveis, pois ainda haverá contato com “outros significantes” importantes, podendo haver ainda muita mudança nos valores e crenças.

Vila Nova (2000) também apresenta o processo de socialização em duas fases, mas foge ao fator etário e indica a socialização primária como a fase em que os indivíduos recebem padrões básicos de comportamento com os quais podem viver normalmente em sociedade; e a socialização secundária como a fase de capacitação destes indivíduos para posições e situações sociais específicas.

2.2. CAPITALISMO E NEOLIBERALISMO

Já foi exposto que todo sistema econômico impõe exigências de comportamento e que nos comportamos com base em valores que adquirimos em um processo de socialização. No tocante ao capitalismo, os valores disseminados são criteriosamente selecionados para servirem à lógica do capital. Assim, a própria sociedade capitalista é um eficaz agente de socialização e molda os indivíduos para que se apresentem irrepreensivelmente comportados à maneira ideal ao sistema. A nível macro, países são tentados a seguirem um modelo de desenvolvimento que prioriza a dimensão econômica em detrimento de outras, a exemplo da social. O desenvolvimento econômico supõe uma sociedade capitalista, com a característica acumulação de capital. Esse tipo de desenvolvimento, como potente gerador de desigualdades sociais e catalisador da pobreza e da miséria entre as populações, opõem-se ao ideal das ONGs caritativas, que trabalham para amenizar estes e outros problemas sociais. O campo de atuação das Organizações do Terceiro Setor (OTS) envolve a “prestação de serviços e a

abordagem de problemas sociais, de natureza eminentemente pública, que dizem respeito a interesses sociais e concepções de desenvolvimento” (CABRAL, 2007, p. 3).

As origens do sistema econômico capitalista remontam ao século XVIII, quando da difusão de doutrinas e ideias do liberalismo. Este termo surgiu após a Revolução Francesa e representava a defesa dos conceitos de liberdade e autonomia individual. Contudo, a origem teórica e a concepção filosófica do liberalismo são atribuídas à obra do filósofo e cientista político inglês John Locke (1632-1704), segundo relata Figueira (2000). No que tange mais especificamente à economia, foi o escocês Adam Smith quem formulou, de modo mais completo, o chamado liberalismo econômico, que passaremos a chamar de liberalismo, apenas. Em sua obra principal, “Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações”, publicada primeiramente em 1776 e mais conhecida como “A Riqueza das Nações”, Smith defende o livre mercado, a mínima intervenção do Estado na economia e se aproxima de ideias de fisiocratas¹ franceses que se baseavam no princípio do “*laissez faire, laissez passer*”, traduzido do francês como “deixe fazer, deixe passar”, recomendando liberdade ao mercado para que se regule naturalmente. O economista acreditava que as pessoas, essencialmente individualistas, ao buscar seus próprios interesses eram levadas a contribuir para o bem da sociedade como um todo. A famosa metáfora da “mão invisível” é representativa dessa sua percepção de que há um bem para muitos ao se incentivar a livre iniciativa, mesmo que alcançado involuntariamente. Nos termos do próprio Smith:

Todo indivíduo necessariamente trabalha para tornar o rendimento anual da sociedade o maior que puder. De fato, em geral, ele não pretende promover o interesse público nem sabe o quanto o está promovendo. [...] É só levado por uma mão invisível a promover um fim que não era parte de sua intenção. E tampouco é sempre pior para a sociedade que não tivesse esse fim. Seguindo seu próprio interesse, ele frequentemente promove o da sociedade mais efetivamente do que quando realmente pretende promovê-la (SMITH, 2007, p. 181).

A “mão invisível”, na concepção de Smith, só conseguiria realizar o seu milagre integralmente em um cenário de grande liberdade para competição, daí a necessidade de mínima intervenção estatal. As práticas liberais influenciaram o desenvolvimento de inúmeras nações e o fazem até hoje, com maior ou menor intensidade. A falta de estabelecimento de uma economia plenamente liberal em qualquer país, no discurso de seus adeptos, é, aliás, argumento sempre citado ora para se gabar de algum avanço conseguido ora para justificar o desencadeamento de crises do sistema capitalista. Entretanto, é incontestável a importância da obra de Smith para o desenvolvimento econômico de muitas nações, sendo considerado o pai da economia moderna.

¹ A fisiocracia surgiu como alternativa ao mercantilismo e defendia que os governos reduzissem a

Após a Grande Depressão de 1929, políticos e economistas estiveram mais favoráveis a políticas de maior intervenção do Estado na economia, influenciados por ideias keynesianas. Um Estado provedor de bem-estar social fortaleceu-se (*Welfare State*), baseado na promoção da Seguridade Social — sustentada pelo tripé: saúde, previdência e assistência social. Contudo, os acontecimentos políticos e as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, abriram espaço para que o liberalismo novamente ganhasse força. O chamado neoliberalismo — agora num contexto de globalização não só da economia, mas de diversos aspectos socioculturais — mantêm os ideais liberais, mas, contêm, também, propostas de organização da sociedade que envolvem diretamente a liberdade para crescimento do TS — este, segundo o conceito difundido atualmente.

2.2.1. O Projeto Neoliberal

Os principais autores do liberalismo do século XX são os austríacos Ludwig von Mises (1881-1973) e seu discípulo Friedrich von Hayek (1889-1992). Contudo, Hayek se tornou mais influente que seu mentor, assumindo a liderança do movimento neoliberal em sua época. Para difundir o pensamento neoliberal, fundou, em 1947, na Suíça, a Sociedade de Mont Pèlerin, em que recebia adeptos do neoliberalismo de várias partes do mundo. Um dos textos tomados como referência pelo neoliberalismo, “O caminho da servidão”, de Hayek, lançado em 1944, era uma crítica aos socialistas que pleiteavam as eleições na Inglaterra no ano seguinte. Nesta obra, o autor valoriza a concorrência entre os indivíduos como alternativa para superação da pobreza (MORAES, 2001). Para o grande neoliberal, a concorrência é comparável à justiça, pois são “dignas de elogio justamente por não admitirem discriminação entre as pessoas” (HAYEK, 2010, p. 113). A crítica de que essa liberdade de concorrência levaria ao privilégio de uns em detrimento de outros é contestada por Hayek, que afirma ser equivocada a visão de privilégio nessa aplicação. Não é porque apenas alguns têm conseguido adquirir bens, que isso se constituirá privilégio, já que, sujeitos as mesmas regras, *todos podem* adquiri-los, defende o autor. O privilégio, na realidade, seria a concessão de bens a pessoas que não conseguiram alcançá-los por meios próprios, a exemplo de políticas sociais do Estado. Mészáros (2011) critica este entendimento de Hayek argumentando que esta ideia de que *todos podem* chegar a “vencer na vida”² é uma promessa antiga e usual na retórica capitalista, mas, historicamente, a realidade mostra como se mantém constante o crescimento da lacuna entre os mais ricos e os mais pobres.

² As aspas são deste trabalho.

Em geral, a argumentação neoliberal em relação à intensificação de desigualdades sociais tem por base o pensamento de Mises (2010, p. 39), que afirma ser necessário fazer “sacrifícios provisórios” para se alcançar um bem maior no futuro. A exemplo destes “sacrifícios provisórios”, temos a não adoção de medidas populares do governo como o salário mínimo, investimentos em educação de boa qualidade e fortalecimento da Seguridade Social. Abrindo mão desses benefícios “paternalistas” e deixando que o livre mercado assuma os rumos da sociedade, o mundo caminharia para um equilíbrio natural e um estado de verdadeira riqueza das nações. Se, por acaso, isto não tem ocorrido em países simpatizantes do neoliberalismo, é porque o sistema capitalista não se estabeleceu por completo, dizem.

Em se tratando de trajetória neoliberal, não se pode deixar de falar de Milton Friedman. Discípulo de Hayek e membro ativo da Sociedade de Mont Pèlerin, Friedman foi de fundamental importância para a difusão do neoliberalismo, influenciando governos como o de Richard Nixon e Ronald Reagan nos Estados Unidos e o do general Augusto Pinochet, que implantou um regime ditatorial no Chile através do Golpe de 11 de setembro de 1973 (STRATHERN, 2003; MUÑOZ, 2010). Friedman propôs que para que se alcançassem os benefícios do livre mercado e vencer o problema da inflação demasiada, os governos deveriam reduzir extremamente os gastos, independentemente de sua natureza. O aparelho estatal, segundo a proposta monetarista de Friedman, funcionaria melhor se fragmentado e privatizado para que, sujeito a concorrência do mercado, se tornasse mais eficiente. Strathern (2003) resume a proposta de Friedman para os governos do final do século passado nas seguintes palavras:

Aqui estava o *laissez faire* na sua forma mais extrema. O mercado era Deus. Ele decidia o sucesso ou o fracasso de países, moedas, firmas grandes e pequenas, até indivíduos. Esse era o jogo definitivo. O jogo mais fundamental de todos: a sobrevivência dos mais aptos. O monetarismo se provaria um remédio amargo, com efeitos sociais brutais, especialmente em termos de desemprego [...] (STRATHERN, 2003, p. 263).

No tocante à organização social, com a redução do Estado a serviços essenciais como tribunais e defesa nacional, o atendimento a classes historicamente desfavorecidas e em estado de miséria e extrema vulnerabilidade social — que mais sofreriam por estarem inaptos a participar desse livre jogo de concorrência — é repassado para a iniciativa solidária dos cidadãos que, como têm mais dinheiro, porque o Estado reduziu extremamente a cobrança de impostos, se sensibilizariam com a situação e ainda se mobilizariam de modo mais eficiente que o Estado, visto que estão gastando o próprio dinheiro e não o dos outros. Além disso, essa abordagem seria a mais justa porque prezaria pelo princípio da liberdade das pessoas escolherem ajudar ou não ajudar alguém. Assim é que se valoriza o voluntariado e o

engajamento no tratamento aos problemas sociais de maneira localizada e por parte da sociedade nas últimas décadas, o que tem sido associado ao *boom* do TS. Mais à frente trataremos deste aspecto no tópico 3.2. A Revalorização do TS.

No Brasil, algumas ideias neoliberais foram postas em prática principalmente a partir do governo Collor, que iniciou em 1990. Logo no início de seu governo, Collor lançou o Programa Nacional de Desestatização (PND) que foi aprovado pelo Congresso Nacional, com uma ampla agenda de privatização de empresas estatais. Alegava-se que estas empresas eram deficitárias, que o Estado não suportaria o investimento necessário à manutenção da competitividade e que havia necessidade de equilibrar as contas do governo. Carvalho (2007) indica que, em essência, o PND objetivava realocar estrategicamente o Estado na economia dando espaço para a iniciativa privada e investir em setores que depois seriam privatizados. Outras medidas se referiram à redução de impostos sobre importação para dinamizar o mercado interno e forçar a indústria nacional a baixar os preços. Após ter seu mandato cassado em 1992, Collor é substituído por seu vice, Itamar Franco, que nomeou para ministro da Fazenda, o sociólogo Fernando Henrique Cardoso (FHC), que venceria a disputa pela presidência da República dois anos depois.

No governo FHC as diretrizes de caráter neoliberal foram mantidas. Criou-se um ministério que encabeçava uma reforma do aparelho estatal, aproximando-o de um modelo gerencial e afastando-se de uma burocracia. Para chefiar o novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, FHC nomeou Luiz Carlos Bresser Pereira, que explica no livro que organizou — “Reforma do Estado e administração pública gerencial” — ser necessária uma administração pública “moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos” (PEREIRA; SPINK, 2005, p. 21).

Para Montaño (2002), o projeto neoliberal se constitui numa resposta à atual crise do capital e numa estratégia de se reestruturar, propondo nova organização geopolítica e uma profunda e redutora reforma do Estado. Os efeitos de políticas neoliberais, no entanto, tem se apresentado, a independe do lugar, os mesmos: extremo crescimento de desigualdade social e econômica e da pobreza absoluta para os povos mais atrasados e uma “bonança sem precedentes para os ricos” (CHOMSKY, 2006, p. 8).

2.2.2. Valores Capitalistas

Toda a ênfase em desenvolvimento econômico pregado pelo capitalismo faz surgir uma série de pontos negativos que são, em sua raiz, extremamente subjetivos. A subjetividade

desses pontos negativos refere-se aos valores disseminados e internalizados pela sociedade. Vale ressaltar que não há predominância de um mesmo conjunto de valores durante toda a história do capitalismo, de modo que o “espírito do capitalismo” sofreu alterações no processo de esquivar-se de uma crítica constante advinda de diversos setores da sociedade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). A ideia central do conjunto de valores capitalistas atual, contudo, surpreende pela maneira como tem conseguido com que as pessoas — seja no trabalho, em família, etc. — vivam alheias ou desinteressadas por questões mais profundas e apegadas à lógica superficial e pragmática do capital.

A nível individual, a metáfora da “vida líquida” de Bauman (2009) é bem representativa da realidade em que vivemos. O caráter líquido é constatado em todos os aspectos da vida moderna de modo que a adaptabilidade é valorizada, a superficialidade marca as formas de relações entre os seres e a mudança é uma constante. Simplesmente, basear-se em experiências bem sucedidas no passado não é recomendável, já que, as velozes transformações intentam para tornar a história obsoleta. Assim, imprevisibilidade e insegurança são características marcantes na vida dos indivíduos em nosso tempo (GIDDENS, 2007). As alterações nas relações entre passado e futuro na percepção das pessoas, por conta da velocidade com que as informações são transmitidas e do volume enorme de dados apresentados de modo disperso, faz com que o passado recente pareça cada vez mais distante e desconectado de nossa realidade (MARTINEZ, 2006). Como fruto desse desapego ao passado, surge algo como uma aversão a tradições e exaltação da modernidade. Tudo que se possa associar a tradição é lançado para um extremo oposto, um “lado sombrio da modernidade” (GIDDENS, 2007, p. 49).

Na gestão de organizações, também é possível identificar a influência de valores capitalistas, em especial na gestão empresarial. Boltanski e Chiapello (2009, p. 83) indicam que a literatura sobre gestão empresarial está entre as principais formas de “inscrição do espírito do capitalismo”. Nas práticas e métodos indicados há uma funcionalidade especial para com propósitos capitalistas e com o sumo objetivo pecuniário. Representando o pensamento hegemônico sobre gestão, frequentemente os modelos empresariais de gestão são aclamados como os mais apropriados para qualquer que seja o tipo de organização e, de fato, cresce a aplicação de práticas de gestão empresarial em organizações governamentais ou ONGs (HUDSON, 1999).

A primeira das implicações de um mundo capitalista sobre a gestão de organizações se refere à exiguidade do recurso que está entre os mais escassos na pós-modernidade: o tempo. Ao discorrer sobre mudanças que o novo espírito do capitalismo introduz no campo da

moral, Boltanski e Chiapello (2009) explicam como a poupança representou o principal meio de ingresso no mundo do capital e de promover-se socialmente durante todo o século XIX e início do século XX. Contudo, no decorrer do século passado, apesar de se manter a necessidade de poupança em dinheiro, constatou-se a raridade de tempo livre, ao ponto em que os autores assinalam que poupar, nesse mundo, é ter uma espécie de “avareza de tempo” e utilizar este recurso periciosamente. Na gestão de organizações, isto se traduz em forma de foco em eficiência — ao ponto de comprometer a eficácia — associado a uma aceleração em direção a quaisquer resultados e à preferência por estabelecer objetivos de curto prazo.

A supervalorização da eficiência operacional sobre a eficácia, a despeito da otimização na utilização de recursos, põe em xeque não só a qualidade dos resultados obtidos, mas também a qualidade de vida das pessoas envolvidas no processo produtivo. Não raramente os altos executivos e diretores de organizações — em especial, empresariais —, ávidos por maiores lucros ou estatísticas mais confortáveis, estabelecem e perseguem metas que parecem desconsiderar as subjetividades que esta corrida cega por crescentes resultados traz consigo. O ambiente de competição extrema adequado à organização que tem valores capitalistas por base possui, hoje, termos técnicos que conferem uma áurea de bondade e justiça à concorrência insalubre no trabalho, tais como meritocracia e proatividade. O gestor passa, então, a considerar o modelo de funcionário exemplar como sendo aquele que adere às regras do jogo competitivo e busca, apenas por fazer merecer maior *status* hierárquico ou social, mostrar-se sempre pronto a fazer sempre mais em prol do insaciável desejo da organização.

Para manter-se sempre à frente, administradores de organizações — não só empresariais — adotam a prática de inovar por inovar e terminam por arruinar um modelo que estava dando certo. Foi assim com a febre de “reengenharias” nos anos 90, quando organizações no mundo todo procuravam enxugar sua estrutura para seguir o movimento de “inovação” e nesse ínterim perderam excelentes profissionais e mandaram pelo ralo diversos valores organizacionais há muito cultivados (BENNIS; MISCHKE, 1999). Para ter facilidade em transformar a estrutura organizacional, os processos de trabalho e outros componentes, a administração precisa de subordinados flexíveis e aberto a mudanças com o mínimo de questionamento e o máximo de motivação. Em seu livro “A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo”, Sennett (2009) dedica um capítulo inteiro à importância da flexibilidade na cultura capitalista. Segundo o autor, as modernas formas de flexibilidade escondem um sistema de poder composto por três elementos: reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível de produção; e concentração

de poder sem centralização. Por estes elementos, quebra-se o sentido de tradição e ligação com o passado histórico; têm-se uma especialização fordista com a flexibilidade determinada pela demanda por novos produtos; e transmite-se a falsa impressão de que o poder está, de fato, descentralizado, respectivamente. Por fim, o autor conclui que “os três elementos do sistema de poder flexível corroem o caráter de empregados mais comuns que tentam jogar segundo as mesmas regras” (SENNETT, 2009, p. 73).

3. O TERCEIRO SETOR

Nos Estados Unidos é chamado *third sector*, expressão da qual traduzimos o nosso TS, mas também se usa “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit sector*) e “setor voluntário” (*voluntary sector*). Na Inglaterra usa-se “caridades” (*charities*), numa referência à religião e sua tradição histórica, mas também, sua expressão mais moderna do termo “filantropia” (*philantropy*). Na Europa continental o termo ONG é mais popular (*NGO* em inglês), aproveitando a expressão cunhada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para se referir às organizações participantes, mas não representantes de países (ALBUQUERQUE, 2006). A expressão também se popularizou em países em desenvolvimento, como o Brasil, adquirindo um caráter genérico (PIGNATTI, 2005). Ainda são chamadas de “organizações voluntárias” (COELHO, 2002), “setor sem fins lucrativos” (BARBOSA; OLIVEIRA, 2003), “setor da sociedade civil”, “setor social-econômico” (BARBIERI, 2008), “economia social” (KOTHER, 2008), “setor cidadão”, “setor independente” e “setor solidário”. Tal é a variedade de termos e classificações envolvidas, de ambiguidades e contradições encontradas, ora abarcando um universo de organizações, ora se mostrando exclusivista, que TS já foi apresentado como um conceito “Frankenstein” (GOHN, 2000).

Assim, é mister que se comece discutindo o conceito TS, o que se faz aqui sem apego a uma outra das inúmeras tentativas de definição vigentes, mas porfiando por apresentar a maioria delas, sempre sob as luzes da análise crítica à guisa de Montañó (2002) e outros. Entendendo que o conhecimento de várias abordagens diferentes nos facilita a adoção de uma mais adequada, ou, pelo menos, o alcance de uma visão holística.

Depois, discorre-se sobre a evolução histórica do termo TS, desde o surgimento das primeiras organizações que poderiam ser enquadradas OTS — de modo generalizado, dado o dissenso sobre o que é OTS, até a revalorização do setor no fim do século XX, quando, também, um “terceiro setor” se presta a instrumento do projeto neoliberal, segundo Montañó (2002). Explica-se isso mais a frente. Por fim, apresentam-se os principais aspectos e desafios da gestão de organizações deste tipo, passando por cada etapa do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle.

3.1. DISCUTINDO O CONCEITO

Definir consensualmente TS com base nas características das organizações que o compõem é um desafio a ser vencido pela literatura sobre o setor, dada a multiplicidade de

organizações, de objetivos, de particularidades. Como reclama Coelho (2002), os termos utilizados para se referir a esse universo de organizações ainda são vagos e imprecisos. Assim, definições com foco em uma característica das OTS são excludentes e não representativas do todo.

Cabral (2007) percorre várias concepções de OTS a fim de montar um panorama sobre as diversas classificações e conceituações correntes no qual se pode visualizar o TS, em lato senso. A autora apresenta as seguintes classificações com base na terminologia utilizada para as OTS: “setor de caridade”, “setor não lucrativo”, “setor não governamental”, “setor independente”, “setor voluntário”, “setor isento de impostos”, “economia social”, “setor da sociedade civil” e “conjunto de organizações de interesse público”.

Como “setor de caridade”, o TS é composto por organizações que tem como fonte de recursos as doações caritativas e são, geralmente, ligadas a religião. Esta classificação desconsidera outras fontes de recursos bastante comuns, como repasses do governo e resultado de atividades da própria organização. A classificação “setor não lucrativo” enfatiza que o objetivo sumário das organizações deste setor não é gerar lucro para investidores, não obstante o possível superávit contábil reaplicado na atividade. Outra caracterização do TS pela negativa, ou seja, pelo que as OTS não são, atrela-se à expressão ONG, usual no Brasil. Esta expressão serviu inicialmente para se referir às organizações desvinculadas dos Estados e que buscavam participação nas decisões de organismos multilaterais como ONU e Banco Mundial, mas popularizou-se nos países em desenvolvimento, associando-se a movimentos sociais e garantia de direitos. A visão de que o TS é um “setor independente”, comum nos Estados Unidos, é inadequada porque a maior parte dos recursos é proveniente do governo ou de empresas, numa clara relação de dependência. Como “setor voluntário”, dá-se ênfase à cultura de trabalho voluntário no TS, que vem perdendo força com a crescente busca por profissionais e especialistas remunerados para o setor. A utilização do termo “setor isento de impostos” fica prejudicada, já que este aspecto é dependente da legislação de cada país. Mais utilizada na Europa, a expressão “economia social” destaca o trabalho cooperativo e associativo, bem como a importância econômica do TS. Como “setor da sociedade civil”, o TS busca distanciar-se do Estado e do mercado, fortalecendo o vínculo do setor com os cidadãos e seus interesses. Por fim, o TS como “conjunto de organizações de interesse público” destaca as OTS como cooperadoras do Estado nas questões sociais. No Brasil, os convênios com o Estado são estabelecidos mediante formalização da organização pertencente à categoria de pessoa jurídica criada em 1999, pela Lei nº 9.790, denominada Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) (CABRAL, 2007).

Para Hudson (1999), o TS é composto por organizações cujos principais objetivos são sociais em lugar de econômicos e que são essencialmente voluntárias. O autor denomina este tipo de organização de “organizações orientadas por valores”, porque foram fundadas e são mantidas com base na crença de que algo precisa ser mudado, e explica como a ideia de gestão dessas organizações era mal vista até meados dos anos 70, dada a forte vinculação de gestão ao mundo empresarial. De modo bem diferente, hoje, a linguagem gerencial é pronunciada com a mesma ênfase da própria causa de luta da organização (HUDSON, 1999). Porém, ressalta o autor, as teorias e práticas administrativas dos setores público e privado não se encaixam perfeitamente em organizações do TS. É preciso compreender que há diferenças sutis e naturezas divergentes, sendo inadequado impor eficiência à moda empresarial, por exemplo. Hudson (1999) ainda destaca a necessidade de expansão de conhecimento específico acerca da administração de OTS.

Montaño (2002) apresenta dois discursos referentes ao TS: um com o conceito dominante e outro em que tece críticas com base na realidade “por trás do conceito”. Para o autor, a visão hegemônica de TS apoia-se num conceito repleto de debilidades teóricas.

A primeira fraqueza conceitual do que se entende por TS está associada ao surgimento deste. Diz-se que o TS surgiu para atender uma demanda social que nem o Estado — por estar em crise — nem o mercado — por sua abordagem sempre com fins lucrativos — poderia atender. Assim, o TS seria a junção de forças dos dois setores, o “público, porém privado”. A expressão TS se difundiu nas duas últimas décadas do século passado, como tentativa de vencer o embate entre público e privado, numa concepção em que o público é o Estado e o privado é o mercado. Como bem explicou Ruth Cardoso citada em FISCHER (2005),

Trata-se, portanto, de buscar parceiros fora do Estado, isto é, na sociedade ou, mais especificamente, nas empresas privadas e no terceiro setor. A crescente mobilização de recursos privados para fins públicos representa uma ruptura com a tradicional dicotomia entre público e privado, na qual o público era sinônimo de estatal e o privado, de lucrativo. A participação dos cidadãos e o investimento das empresas em ações sociais configuram o surgimento de uma inédita esfera pública não estatal e de um Terceiro Setor — não-lucrativo e não-governamental, cujo fortalecimento contribui para redimensionar tanto o Estado quanto o Mercado (CARDOSO *in* FISCHER, 2005, p. 8).

Sendo a sociedade civil o nascedouro de suas próprias instituições, incluindo-se aqui o Estado e o mercado, seria, pelo menos, historicamente incoerente tratá-la como o último da lista de setores. Entre Estado, mercado e sociedade civil, este último não deveria ser o primeiro setor? Montaño (2002) cita as várias posições de autores sobre o momento provável do surgimento do TS. Para alguns, surgiu na década de 80, como tentativa de intelectuais

alinhados à lógica do capital de resolver o impasse entre público e privado. Outros defendem a ideia de que o surgimento do TS remonta à força dos movimentos sociais dos anos 60 e 70. Alguns ainda vinculam o surgimento do TS às instituições de caridade dos séculos XV e XIX, ou mesmo, à formação da própria sociedade.

A segunda debilidade está ligada à indefinição quanto às organizações que compõem o TS. Apesar das tentativas de definição das OTS empreendidas por diversos estudos, Montañó (2002) destaca a falta de consenso entre teóricos e pesquisadores sobre que organizações compõem ou não compõem o TS. Hudson (1999) assume como OTS aquelas organizações que são guiadas por um objetivo social em lugar de fins lucrativos; que não dependem do Estado, no sentido de não integrarem departamentos governamentais e de serem administradas por um grupo independente de pessoas; e que fazem todo o seu saldo financeiro retornar à organização e suas atividades. Numa abordagem mais complexa, Salamon e Anheier *apud* Cabral (2007) propõem uma definição de TS com base nas características de organizações que o compõem. O chamado modelo estrutural-operacional de definição do TS assume que as OTS são estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas, voluntárias e com finalidade pública. Aqui cabe uma análise sobre cada aspecto desses.

O primeiro aspecto das OTS faz menção à formalização de objetivos, processos e procedimentos de modo a garantir que essas organizações sejam duradouras. Cabral (2007) pondera, ao apresentar esse modelo estrutural-operacional, que essa formalização independe de legalização da organização e está associada à definição de objetivos, de pessoas responsáveis e de regras de governança, enfim, de uma estrutura organizacional mínima. As OTS são privadas porque não pertencem ao aparelho estatal, embora sejam receptoras de recursos financeiros do governo. Assim, para a definição de OTS, toma-se por base a sua estrutura e não a origem de seus recursos. Embora possam ter receitas maiores que suas despesas, as OTS não distribuem lucros entre seus dirigentes, antes, canalizam os resultados positivos para impulsionarem ainda mais resultados benéficos à organização e à sua missão. Diz-se que são autogovernadas porque desenvolvem seus processos de gestão sem que seja necessário responder a instâncias externas ou que se sujeitem a controle governamental ou de empresas. Vale ressaltar que o modelo tem por base a realidade norte-americana, onde fundações empresariais não são vistas como OTS. O aspecto voluntário é aplicado com o cuidado de associá-lo mais ao modo como os membros da OTS se comprometem arbitrariamente com sua missão que ao trabalho não remunerado, dado o crescente número de profissionais empregados no setor. Por fim, as OTS devem ter finalidade pública, visando o bem da coletividade.

Ainda que cumprindo todos estes requisitos, as OTS podem ser agrupadas em dois grandes grupos: as que servem aos seus próprios membros e as que se dedicam ao público em geral. No Brasil, este fator é condição exigida para o acesso a subsídios governamentais, através de certificação concedida às organizações com fins comprovadamente públicos e que se dediquem à promoção da saúde, da educação e do desenvolvimento, ao combate à fome, à defesa de direitos humanos e outras atividades sociais (COSTA, 2004)³.

Coelho (2002) expõe três condições básicas para que uma organização seja considerada uma OTS. É preciso que ela não tenha fins lucrativos, atue em função de um bem coletivo, e seja não governamental, características já citadas por outros autores. Porém, Coelho (2002) acrescentou ponderações importantes para alguns desses aspectos. Primeiro é preciso deixar claro que há diferença entre coletivo e público: nem tudo que é coletivo é público. O aspecto coletivo é mais restritivo que o público, dessa forma, previne Coelho (2002), nem toda OTS se presta a um fim coletivo e público simultaneamente, a exemplo de organizações de colecionadores, grupos literários e de observação de pássaros tropicais que são criadas em função de um objetivo coletivo, porém privado. Somente as organizações prestadoras de serviços públicos e de defesa de direitos, claramente, do interesse geral da sociedade poderiam se enquadrar como OTS com fim público. Coelho (2002) ainda observa que, em se tratando de TS, o conceito de “serviço” deve ser ampliado para abarcar também organizações de luta por direitos civis. Nesse caso, a advocacia desses direitos também se caracterizaria uma prestação de serviço.

Para Albuquerque (2006), as OTS têm em comum o fato de contraporem-se às ações do governo e do mercado, porque dão continuidade à atuação do Estado, multiplicando iniciativas particulares, e permitem tratar interesses coletivos a partir da abordagem individual, respectivamente. Além disso, valorizam a ação voluntária sem fins lucrativos, tanto em seu aspecto político como econômico; e “promovem uma ação integradora da vida pública”, estimulando a complementaridade entre ações públicas e privadas (ALBUQUERQUE, 2006, p. 19).

Como é perceptível, por trás do conceito TS há um sem número de outros conceitos e fatores que conferem ainda mais complexidade ao termo. Montañó (2002) assinala que a falta de um consenso sobre TS enfraquece o conceito. O autor questiona o pertencimento de movimentos de luta classista como o Movimento dos Sem-Terra (MST), as Forças Armadas Revolucionárias Colombianas (Farcs) e as greves fabris ao TS. Ainda, atos e mobilizações populares tidas como “vandalismo” e insurreições cabem no conceito? Embora possamos

³ Sobre OSCIP, ver Tabela 3.2.

enquadrá-los na maioria dos aspectos amplamente difundidos de OTS na literatura em vigor, exemplos como estes são sumariamente evitados, reservando um caráter benevolente e pacífico ao TS (MONTAÑO, 2002).

Conhecer esses aspectos de classificação de OTS é fundamental para que se discorra sobre as demais debilidades do conceito sobre TS identificadas por Montaña (2002). Porque, do exposto, entende-se como OTS um mundo de organizações que não são diferentes apenas em relação à origem de recursos, ao relacionamento com Estado ou mercado, ao tipo de serviço prestado ou ao regime de trabalho de seus membros, elas apresentam missões, interesses, valores opostos é, até, que disputam entre si. Ao comentar sobre a complexidade do TS, Gohn (2000) relata como ele abraça entidades de orientações contraditórias, integrando tanto programas e projetos sociais favoráveis ao alcance de uma sociedade mais justa e igualitária quanto programas fundados em mero assistencialismo e sob a égide do capital.

Ao se referir ao termo TS, Cabral (2007) o aplica como um

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais (CABRAL, 2007, p. 2).

Como pode ser percebido, ao agrupar inúmeras organizações como pertencentes a um mesmo grupo — sentimento ainda não compartilhado pelas próprias OTS, como testemunha Coelho (2002), por experiência própria⁴ — consegue-se que o conceito de TS mais confunda que esclareça (MONTAÑO, 2002). Montaña (2002), ainda levanta questionamentos quanto ao caráter “não governamental” e “não lucrativo” do TS, expresso nas tipologias ONG e Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL), respectivamente.

Pignatti (2005) conta que o termo ONG é genérico e usado indiscriminadamente para se referir a uma quantidade sem fim de iniciativas e organizações que não pertencem ao aparelho estatal e nem ao mercado. Independentemente de seus objetivos, utiliza-se o termo ONG para falar de organizações desse tipo. Em tempo, é com esse significado amplo que, neste trabalho, utiliza-se a expressão “ONGs caritativas”. Preferiu-se assim se referir às organizações da sociedade civil com fins caritativos, dada a facilidade com que o termo ONG se popularizou⁵. Mas a origem desse termo remonta aos anos 1950, quando utilizado pela ONU para identificar organizações internacionais não instituídas através de acordos

⁴ A autora relata que muitas das organizações convidadas para participar de uma pesquisa para o Banco Mundial, com perfil “sem fins lucrativos e prestadoras de serviço público para crianças carentes”, não se prontificaram porque não se reconheciam como ONGs.

⁵ Ver tipologia das ONGs proposta por Gohn (1995) e apresentada aqui na página 34.

governamentais. A definição foi publicada pela resolução 288 (x) do Conselho Econômico e Social da ONU (ECOSOC, sigla do inglês *Economic and Social Council*), conselho em que as ONGs sempre pleiteavam participação, que foi conquistada muito vagarosamente e de modo parco, como relata Oliveira (2007). Com presença prevista apenas para representar a opinião pública nas reuniões da ECOSOC, às ONGs foi concedido disputarem a oportunidade de se posicionarem após o pronunciamento dos representantes estatais. Havia dois níveis de participação, ou dois níveis de concessão: as de Categoria I poderiam apresentar declarações de até duas mil palavras e intervir oralmente ao final das reuniões; para as de Categoria II o limite de palavras era 500, considerando o somatório das declarações feitas por outras ONGs, e, em raras exceções, poderiam expressar-se oralmente. A despeito da participação precária, as ONGs mantiveram seu interesse por fazer parte dos processos decisórios da ONU, o que se pôde verificar pelo aumento do número de organizações desse tipo com *status* consultivo, ou seja, sem direito a voto: em 1948, eram 41 ONGs; em 1998, esse número subiu para 1500; e, em 2004, avançou para 2531 (OLIVEIRA, 2007).

Furriela (2002) destaca que, cada vez mais, as ONGs atuam através de parcerias com instituições governamentais, já há muito percebidas como incapazes de atender às demandas sociais. Essas instituições do governo apoiam financeiramente as ONGs para que assumam papéis que sempre foram de responsabilidade do Estado (FURRIELA, 2002). Há exemplos incomuns em que ONGs assumem não apenas o tratamento à demanda social, mas se responsabilizam por todas as funções do Estado. Ao discorrer sobre as funções e papéis de ONGs nas relações internacionais, Mingst (2009) cita o caso atípico de Bangladesh, que tem o maior TS do mundo, em termos relativos. Ante um governo falido e um mercado que até se interessa por cuidar dos pobres, desde que com bons lucros às suas custas, as ONGs se responsabilizaram por educação, saúde, agricultura, microcrédito e todas as demais funções daquele governo. Pochmann (2008) destaca como as ONGs serviram ao processo de desestatização do setor público no Brasil, assumindo papéis do Estado. O autor descreve um cenário de crescimento econômico parco e elevados índices de desemprego associando-se à redução do aparelho estatal nos anos 1990. É nesse cenário que o governo busca expandir suas ações não estatais, utilizando-se do potencial de interferência das ONGs em âmbito local. Exemplificando o processo em números, podemos citar que, em 2002, os recursos federais repassados às ONGs totalizaram R\$ 1,4 bilhão. Isto representa 45% de todo o valor repassado pela União a todas as unidades da federação naquele mesmo ano (POCHMANN, 2008).

Do exposto, questiona-se o caráter não governamental das ONGs, dada a funcionalidade que prestam às políticas de governo e a dependência de financiamentos e

subsídios estatais. Montañó (2002) cita que não raramente as ONGs funcionam como *terceirizadas* do Estado, cumprindo suas funções, e argumenta que, com isso, traem o aspecto “não governamental” que se lhes atribui. O autor ainda explica como o Estado, ao selecionar ONGs para firmar parcerias, necessariamente excluindo outras, acaba por fazer mais fortes ONGs com missões adequadas à política de governo da vez, tornando o “não governamental” ainda mais governamental.

Montañó (2002) chama a atenção para o fato de que muitas fundações empresariais tidas como “sem fins lucrativos” não podem negar seu interesse econômico adjacente, ora pela isenção de impostos, ora pela natural melhoria da imagem empresarial, que comprovadamente faz subir a lucratividade. Destarte, é explicável que muito da chamada responsabilidade social empresarial seja percebida como cinismo das empresas.

Para Coelho (2002), há um caráter ideológico por trás de cada classificação apresentada das OTS, porque mantém foco em uma característica da organização fazendo desviar a atenção da opinião pública sobre outros aspectos dessas organizações. Montañó (2002) conclui que o TS, tal qual no discurso dominante, é um conceito ideológico que não se apoia na realidade social, mas parte de elementos formais e prende-se a peculiaridades, o que provoca tamanha dissidência.

Apresentado o amplo panorama sobre o conceito TS e sem a pretensão de definir rigidamente o termo, acreditamos que o leque aberto sobre as várias classificações, tipologias e características das organizações do setor, facilitou a compreensão e abriu caminho para uma trajetória histórica do termo TS. Conhecer a história nos faz inferir mais nuances sobre o TS que qualquer definição se proponha a apresentar.

3.2. A REVALORIZAÇÃO DO TS

Albuquerque (2006) ressalta que o surgimento do TS e seu desenvolvimento aconteceram de modo diversificado ao redor do mundo. Assim, cada região impõe peculiaridades que se expressam na funcionalidade de seu TS. Como assinala o autor, não obstante a tenra idade do termo TS, na Europa e nas Américas, o surgimento das organizações que o compõem remonta aos séculos XVI e XVII, quando surgiram os primeiros movimentos associativos de cunho religioso ou político. A Reforma Protestante contribuiu para o maior envolvimento dos trabalhadores na vida pública (FERNANDES, 1994). Com a ideia de que todo cristão tem um dever sacerdotal — um sacerdócio universal —, as práticas sociais também se universalizaram. Vários autores atribuem a gênese do TS no Brasil à fundação das

Santas Casas de Misericórdia a partir dos anos 1550 (LEVY, 2002; PINTO, 2003; QUINTEIRO, 2006). Oriundas do então Reino de Portugal como braços da Irmandade da Misericórdia, as Santas Casas se responsabilizaram, por bastante tempo, por deveres sociais hoje atribuídos ao Estado (PINTO, 2003).

No século XIX, entram em cena associações patronais, sindicatos de trabalhadores e partidos políticos, dinamizando a relação entre sociedade civil, Estado e mercado. Da Igreja e do Estado proviam ditames para atuação das organizações da sociedade civil. Nesse ínterim, as mobilizações associativas foram assimilando características de organizações estatais e eclesiais, mesclando “participação massiva e politizada e uma hierarquia centralizadora e controladora” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 22).

Apesar de há muito tempo existir organizações que hoje se chamariam de OTS, segundo Cabral (2007, p.75), foi com o expressivo aumento do número de organizações desse setor e a crescente “privatização e comercialização de serviços sociais” a partir dos anos 1960, que se impulsionou o desenvolvimento de pesquisas no sentido de teorizar o TS. Desse movimento teórico, destacam-se quatro teorias sobre o surgimento do TS: *da incapacidade do governo e do mercado; do suprimento de bens; da falha de confiança; e das contradições do Estado de bem-estar social*. As primeiras teorias sobre o TS surgem no campo da economia e são teorias econômicas neoclássicas (ALVES, 2002).

A *teoria da incapacidade do governo e do mercado*, formulada pelo economista Burton Weisbrod e publicada em 1977 no livro *The Voluntary Nonprofit Sector*, considera que os primeiro e segundo setores são deficientes em prover bens públicos (CABRAL, 2007). Pressupõe-se uma “falha de mercado” — bens não disponibilizados pelo mercado, de modo pago ou não pago — que abre espaço para a correção do Estado. Por sua vez, o Estado não é capaz de atender todas as demandas oriundas da “falha de mercado”, em que constitui agora a “falha do governo” e isso levaria a sociedade civil a se organizar em OTS (ALVES, 2002). Além disso, à medida que o TS se fortalece o Estado reduz seu tamanho, no que tange à oferta de bens públicos. Por esta teoria, o TS é também favorecido pela diversidade da população e sua capacidade para financiar as iniciativas sociais (CABRAL, 2007). A *teoria do suprimento de bens* acrescentava à teoria da incapacidade do governo e do mercado a necessidade de uma classe empreendedora de ações no TS para que este se desenvolva. Nessa teoria, a diversidade religiosa de uma sociedade catalisaria financiamentos no TS porque, sendo a religião uma fonte motivadora, haveria uma espécie de competitividade positiva. Segundo a *teoria da falha de confiança*, o surgimento do TS está atrelado à perda de credibilidade no mercado em relação à qualidade dos bens e serviços oferecidos. Também conhecida como *teoria da falha*

de contrato, atribui o surgimento do TS à percepção que as pessoas têm de que, como o sumo objetivo das empresas é o lucro, a qualidade os produtos é questionável. O TS seria uma oferta alternativa confiável. Haveria a seguinte relação: quanto maior a confiança no mercado, menores as iniciativas no TS. Por fim, a *teoria das contradições do Estado de bem-estar social* indica que o desenvolvimento do TS é resultado do enfraquecimento de um Estado provedor como se obervou em vários países desenvolvidos. Quanto mais intervenções estatais de maneira direta, menos se financiará um “terceiro” interventor⁶ (CABRAL, 2007).

Historicamente, as organizações sociais são fortemente influenciadas pelas transformações estruturais por que passa o Estado para assumir novos papéis. Destarte, durante o Estado liberal há uma “forte crença nas virtudes abstratas da lei e confiança nos instrumentos constitucionais”, além de um distanciamento entre Estado e sociedade, como reflexo do individualismo burguês (ALBUQUERQUE, 2006, p. 22). Ao final da Primeira Guerra Mundial esse Estado liberal entra em crise e o Estado torna-se mais ativo nos campos social, cultural e econômico, na forma do Estado de bem-estar social, também conhecido como *Welfare State*. As profundas mudanças sociais, políticas e econômicas que se seguiram após a Segunda Guerra Mundial, como transformações no centro do poder e aumento da produtividade industrial, trouxeram também o agravamento de muitos problemas de ordem social, cultural e ambiental. Nos anos 1970, o TS fortaleceu-se, principalmente na América Latina, como atuante a favor da redemocratização dos países, com um forte cunho político (ALBUQUERQUE, 2006). Falcão (2006) assinala que o papel desempenhado por OTS como as comissões de Justiça e Paz de D. Helder Câmara e as comissões de Direitos Humanos da Ordem dos Advogados do Brasil nesse período, foi fundamental para o processo de democratização do país. Nesse período as ONGs efetivamente se posicionaram de modo “não governamental”, ou mesmo de modo “antigovernamental”.

O termo TS começou a ser usado nos anos 1970, na literatura norte-americana. Em 1972, Amitai Etzioni usou a expressão no título de seu livro “*The Untapped Potential of the Third Sector*” (ALVES, 2002). Etzioni, citado por Alves (2002), sugeria uma mudança de direção do financiamento social do governo Nixon, que deveria deslocar os investimentos do mercado para organizações sem fins lucrativos. Sobottka (2002) atribui o termo a Etzioni e Levitt e explica como, de modo diferente do termo ONG, o termo TS não sofreu alteração de significado no decorrer dos anos, sempre fazendo menção a organizações enquadradas na dupla negação de não lucrativas e não governamentais. Conforme Cardoso *apud* Mendonça e Filho (2004), a expressão foi cunhada pelo americano John D. Rockefeller quando da

⁶ As aspas são nossas.

publicação do estudo “*The Third Sector X*”, em 1975. Landim, citada em Montañó (2002), apresenta um trecho em que, em 1978, John D. Rockefeller III indica a existência de um sistema de três setores (*three sector system*):

Nós, americanos, sempre nos orgulhamos da vitalidade de nosso país. No entanto, freqüentemente deixamos de reconhecer uma das principais razões da nossa vitalidade: o fato de que desenvolvemos, no decorrer dos mais de dois séculos de nossa existência, um notável sistema de três setores. Dois setores são instantaneamente reconhecíveis para todos: o mercado e o governo. Mas o terceiro é tão negligenciado e tão pouco compreendido, que fico tentado em chamá-lo de “setor invisível”. O terceiro setor é o setor privado sem fins lucrativos. Inclui dezenas de milhares de instituições absolutamente indispensáveis à vida da comunidade, através da nação — igrejas, hospitais, museus, bibliotecas, universidades e escolas privadas, grupos de teatro, orquestras sinfônicas, e organizações de assistência social de vários tipos. Todas elas dependem, para sua sobrevivência, de contribuições voluntárias de tempo e dinheiro por parte dos cidadãos (ROCKEFELLER in LANDIM *apud* MONTAÑO, 2002, p. 53)

Nas últimas décadas do século passado o aumento das atividades voluntárias e das iniciativas em OTS, fizeram com que o setor se expandisse sobremaneira, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. Salamon (1998, p. 5), em artigo publicado originalmente no início dos anos 1990 (“*The Rise of the Nonprofit Sector*”), reconhecia a proporção vultosa que o TS estava assumindo quando intitulou o fenômeno de expansão do TS de “revolução associativa global [...] tão significativa para o fim do século XX quanto a emergência do Estado-nação o foi para o fim do século XIX”. Para o autor, o fenômeno pode ser explicado analisando-se três razões para seu surgimento: os cidadãos comuns, muito mais que apenas protestar, decidiram se organizar para prover melhorias de suas condições e garantir seus direitos; outros agentes da sociedade, como igrejas e organizações voluntárias, intensificaram seus trabalhos representando uma fonte externa de pressões para o desenvolvimento do TS; e, como uma terceira fonte de pressão, vindo de cima, o governo implementa políticas de apoio ao setor como estratégia para redução de seu gasto social, a exemplo de vários governos como os de Ronald Reagan e Margaret Thatcher (SALAMON, 1998).

Salamon (1998) destaca a contribuição das igrejas, em especial da Igreja Católica, nesse processo de revalorização do TS na América Latina. Com o despertar para a criação de associações e fundações por parte das dioceses nos anos 1950 e após as pressões da Conferência de Bispos Católicos da Colômbia em 1968, sob o resultado da discussão no Segundo Concílio do Vaticano, surgiram milhares das chamadas Comunidades Eclesiais de Base (CEB) pelo continente, expandindo o TS⁷.

⁷ Cerca de 100 mil CEBs foram identificadas no Brasil no fim dos anos 1980 (SALAMON, 1998).

Nos anos 1980, com grande parte dos países em regime democrático e adotando uma política neoliberal de desenvolvimento, agravou-se a pobreza nos países do então chamado Terceiro Mundo (ALBUQUERQUE, 2006). Juntamente com essa onda de pobreza, desigualdade social e outros problemas sociais, cresceu o número de iniciativas no TS. Em estudo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), traçou-se um perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL). No estudo, constatou-se que 87,3 % de todas as FASFIL surgiram após 1980 e 96,7 % após 1970 (IBGE; IPEA, 2012, p. 30). A tabela abaixo mostra o resultado da pesquisa.

Tabela 3.1

Faixas de ano de fundação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	
	Total	Percentual (%)
Total	290692	100,00
Até 1970	9558	3,3
De 1971 até 1980	27270	9,4
De 1981 até 1990	45132	15,5
De 1991 até 2000	90079	31,0
De 2001 até 2005	58388	20,1
2006	11869	4,1
2007	11551	4,0
2008	11464	3,9
2009	13726	4,7
2010	11655	4,0

Fonte: IBGE; IPEA (2012, p. 30)

Montaño (2002) considera que o “terceiro setor” é um instrumento da ofensiva neoliberal. O autor discorda da visão positivista de sociedade tripartite que faz TS setor ser equivalente a sociedade civil, por isso sempre usa o termo TS entre aspas, como também usaremos no desenvolver de sua crítica aqui. Porém, Montaño (2002) não nega a existência de um fenômeno real por trás deste conceito de “terceiro setor”. O TS — agora sem aspas para se referir ao “fenômeno real” — seria um conjunto de

ações desenvolvidas por organizações da sociedade civil, que assumem as funções de resposta às demandas sociais (antes de responsabilidade fundamentalmente do Estado), a partir dos valores de solidariedade local, auto-ajuda e ajuda mútua (substituindo os valores de solidariedade social e universalidade e direito dos serviços) (MONTAÑO, 2002, p. 184).

O que está em questão, então, não é quais organizações são ou não são OTS, mas como o “terceiro setor” tem sido responsabilizado pelas demandas sociais, desonerando o Estado ou o mercado. Partir a sociedade em setores e analisá-los separadamente quanto à capacidade de atender a demanda social faz com que as dissidências políticas, econômicas e sociais entre capital e trabalho sejam abafadas, despolitizando o debate. Comparando os modos de intervenção do governo na questão social no *Welfare State* e no atual Estado neoliberal, temos que no primeiro as políticas sociais tinham como foco amenizar as desigualdades advindas de externalidades do capital através de políticas universais, internalizando a responsabilidade pelo trato à questão social; já no neoliberalismo ocorre o inverso. Montañó (2002) identifica pelo menos seis aspectos pelos quais se pode afirmar que o “terceiro setor” é funcional para com o projeto neoliberal.

Segundo o autor, o “terceiro setor” tem sido instrumento para: a) fazer parecer justificado e legítimo o distanciamento do Estado da intervenção à questão social e a desarticulação da Seguridade Social, reduzindo a oferta de educação, saúde e assistência social de boa qualidade pelo Estado e gerando demanda para o mercado — no caso daqueles que podem pagar pelos serviços — ou para o “terceiro setor” — quando se tratar de pobres; b) liberar o mercado de algum ônus sobre os problemas sociais, quando este deveria ser cofinanciador da intervenção social — ao invés disto, cria-se demanda para serviços *privatizados*, como educação e saúde; c) fazer com que os conflitos sociais sejam dissipados e percam o caráter político, transformando o que representa uma oposição à reforma do Estado em parceria para com o mesmo; d) fortalecer o descrédito da população na possibilidade de mudança e fazê-la aceitar a situação atual, trabalhando para “fazer o que é possível”, segundo a chamada cultura do “possibilismo”; e) causar a impressão de que o desemprego não tem sido tão impactante, já que o TS emprega grande quantidade de pessoas não empregadas pelo capital; f) reduzir o tratamento à questão social ao âmbito local e regional e autorresponsabilizar o “terceiro setor” por suas demandas sociais (MONTAÑO, 2002).

Assim, o “terceiro setor” é uma maneira adequada a um Estado neoliberal, que, por sua vez, esvai-se de agir efetivamente para atender as demandas sociais firmando “parcerias” com ONGs. Sobre isto, Montañó (2002) assinala:

Na verdade esta parceria fundamenta-se, por um lado, na real redução relativa de gastos sociais; é mais barato que as ONGs prestem serviços precários e pontuais/locais, do que o Estado, pressionado por demandas populares e com as necessidades/condições da “lógica democrática”, desenvolva políticas sociais universais permanentes e de qualidade (MONTAÑO, 2002, p. 199).

Para concluir nossa trajetória histórica, vale apresentar aqui o marco legal do TS. Montañó (2002) resume a evolução da legislação sobre o setor na seguinte sequência de leis:

Tabela 3.2

Legislação	Resumo de conteúdo
Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935.	Reconhece o caráter de utilidade pública de algumas organizações da sociedade civil;
Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.	Dispõe sobre o Serviço Voluntário;
Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.	Qualifica diversas pessoas jurídicas como Organizações Sociais (OS);
Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.	Qualifica as OSCIPs e dispõe sobre a parceria destas com o Estado;
Constituição Federal de 1988, artigo 150, inciso VI, alínea c.	Isenta instituições de educação e assistência social sem fins lucrativos de impostos sobre patrimônio, renda ou serviço;
Lei nº 9.732, de 11 de dezembro de 1998.	Dispõe sobre isenção de contribuição à seguridade social.

Fonte: Montañó (2002, p. 203 e 204)

A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, estabelece um novo instrumento jurídico para a gestão da parceria entre Estado e OSCIPs. O Termo de Parceria é o instrumento que substituiu a operacionalização por convênio prevista na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 93, a Lei das Licitações. Com um instrumento jurídico próprio, o objetivo era conferir mais agilidade e controle ao processo de transferência de recursos públicos para as OSCIPs (ALMEIDA; ESPEJO, 2012). A Lei das OSCIPs, como ficou conhecida a Lei 9.790/99, foi fruto de debates iniciados em 1997 pelo Conselho da Comunidade Solidária, vinculado à Presidência da República. As discussões giravam em torno da obsolescência da legislação sobre as relações entre Estado e organizações da sociedade civil (OLIVEIRA; ROMÃO, 2006).

3.3. GESTÃO DE ONGS CARITATIVAS

Antes que se discorra sobre a gestão propriamente dita, é preciso considerar aqui o sentido da utilização do termo “ONG caritativa”. Como mencionado anteriormente⁸, a expressão ONG desvinculou-se dos movimentos sociais dos anos 70 e 80 e assumiu um caráter genérico. Teixeira (2003) explica que, apesar de há algumas décadas já existirem no Brasil organizações que hoje chamaríamos de ONGs, este termo só se popularizou no país nos anos 90, principalmente após a expressiva participação das ONGs na Conferência das Nações

⁸ Na página 25.

Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) realizada no Rio de Janeiro em 1992. É em acordo com essa concepção mais ampla de ONG que Gohn (1995) propõe a seguinte classificação deste tipo de organizações. Segundo a autora, elas podem ser *desenvolvimentistas*, *cidadãs*, *ambientalistas* ou *caritativas*.

As ONGs *desenvolvimentistas* surgiram alinhadas à busca por novos padrões de desenvolvimento. As discussões sobre desenvolvimento sustentável na segunda metade do século XX culminaram na CNUMAD ou ECO 92, que é o marco mais importante da trajetória das ONGs desenvolvimentistas. Estas ONGs articulam-se internacionalmente, porém, seu nível de intervenção é regional. As ONGs *cidadãs* tem como objetivo principal a reivindicação de direitos de cidadania. Atuam tanto promovendo campanhas de solidariedade, junto aos meios de comunicação, prestando serviços básicos e emergenciais, como elaborando ou fiscalizando a implementação de políticas públicas. As ONGs *ambientalistas* baseiam-se nos mesmos fundamentos das ONGs desenvolvimentistas, porém com um caráter ecológico mais forte. São as que têm maior visibilidade dado o impacto de suas campanhas e de seus diagnósticos do ambiente natural. Por fim, as ONGs *caritativas* estão voltadas para assistência a classes menos favorecidas, como menores, mulheres e idosos que precisam ser assistidos socialmente.

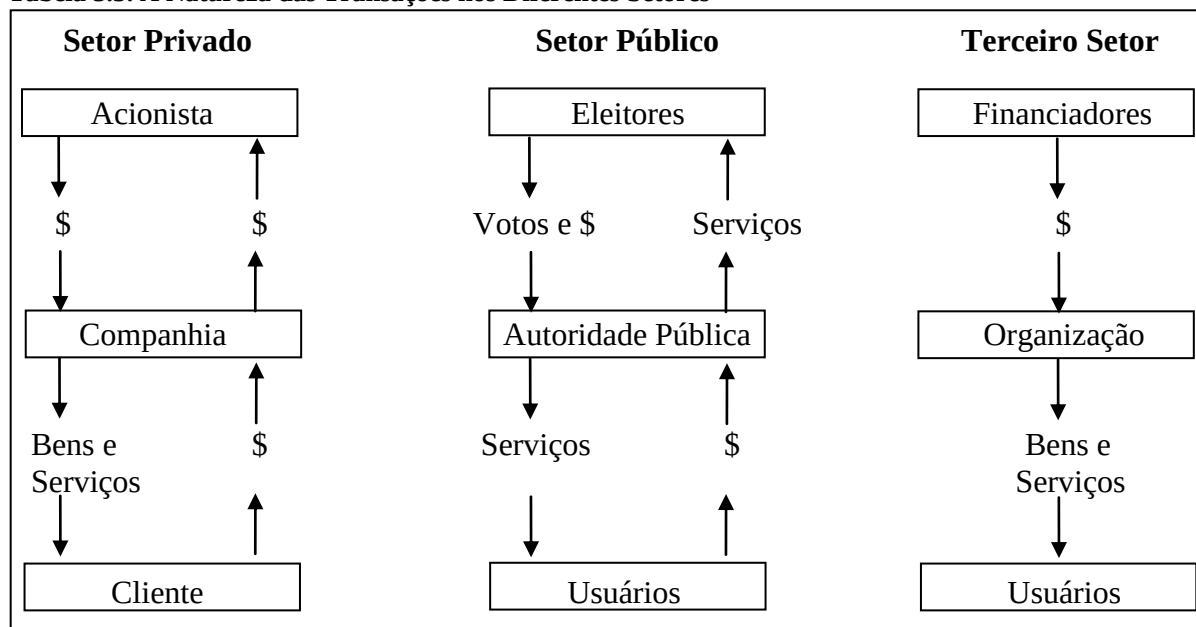
As ONGs caritativas tiveram nova expansão no Brasil nas últimas décadas do século passado, com destaque especial para as escolas de educação infantil e assistência a meninos de rua. O aumento no número de convênios formalizados entre organizações deste tipo e o Estado é outro indicador da expansão do campo caritativo do TS. O crescimento expressivo de seitas e religiões no país também é fator que influenciou o surgimento de mais ONGs caritativas (GOHN, 1995). Coelho (2002) alerta que a denominação “ONG caritativa” surgiu para fazer menção às antigas associações e entidades filantrópicas, cujas atividades tinham por base o assistencialismo, mas que as OTS caritativas de hoje sofreram um extensivo processo de “modernização” e mudança em seus valores, cabendo aí mais estudos para que se conheça o nível dessa “modernização” ou o distanciamento do propósito original das organizações com caráter solidário ou caritativo.

A administração de organizações do TS mantêm várias características que são comuns aos demais tipos de organizações. Seu processo de gestão demanda administradores eficazes, com objetivos, com controle de recursos, que saibam trabalhar com equipes e, também, que busquem desenvolver-se profissionalmente, segundo Hudson (1999). O autor ainda assinala que a gestão de organizações dos três setores está ficando cada vez mais parecida. Por um lado OTS estão se valendo de teorias de mercado para lidar com a venda de

serviços ou mesmo de bens, ou para atender uma demanda ilimitada prestando serviços públicos gratuitos — como é o caso das ONGs caritativas, por outro lado organizações do primeiro e segundo setores buscam incentivar o engajamento dos trabalhadores com missão e valores da organização — algo naturalmente muito forte no TS — com o que têm conseguido ganhos em eficiência.

Contudo, é preciso salientar as diferenças entre os setores e as particularidades da gestão de OTS. Hudson (1999) destaca oito características das OTS — chamadas por ele de “organizações orientadas por valores”, sendo que a primeira delas é exclusiva do TS. Esta primeira característica está associada à natureza das transações em OTS. Enquanto que, no setor empresarial, os fornecedores são pagos pelos seus clientes, ou, no setor governamental, o retorno dos serviços públicos prestados vem através de votos nas eleições, em que os cidadãos escolhem continuar ou mudar de administradores da prestação dos serviços, no TS esse retorno simplesmente não existe ou é muito fraco, assumindo o caráter linear em vez de cíclico. A tabela 3.3 traz de forma esquemática a natureza das transações nos diferentes setores, com a nomenclatura usada pelo autor, que claramente considera setor privado como o das empresas, setor público como o do governo e TS como um meio termo entre os outros dois.

Tabela 3.3. A Natureza das Transações nos Diferentes Setores



Fonte: Hudson (1999, p. 17)

As outras sete características de que Hudson (1999) trata são: dificuldade de definir metas e objetivos estratégicos, dada a subjetividade de sua missão — não raramente os gestores de OTS dão tratamento diferenciado a um ou outro objetivo da organização na

tentativa de atender a missão em sua abrangência; junto com a dificuldade de definir metas para a organização vem a dificuldade de medir o seu desempenho; os diversos provedores de recursos da OTS empreendem influência de maneira a tornar a organização sujeita a interesses variados, sejam dos membros, das entidades financiadoras, dos voluntários, dos doadores individuais etc.; a complexidade de relações entre tantos patrocinadores e seus interesses somada às demais particularidades da gestão de OTS refletem em uma estrutura organizacional também complexa, apesar de muitas ONGs terem aderido à onda de modernização, que, entre outras coisas, tende a reduzir a estrutura organizacional; as pessoas querem se envolver na tomada de decisão e serem levadas em conta como forma de retribuir o serviço prestado sem remuneração, assim, o fator voluntariado aumenta ainda mais a complexidade da gestão de OTS; a eficiência da “organização orientada por valores” também está ligada à partilha desses valores entre os seus membros, conflitos de valores facilmente levam a desmotivação, isto acontece nas demais organizações, mas é muito mais forte no TS; a sétima característica: a determinação de prioridades de investimento é dificultada porque os gestores dificilmente podem se basear em resultados financeiros para tomar decisões deste tipo, como se faz no setor empresarial, o setor carece de uma metodologia padrão específica (HUDSON, 1999). O autor ainda chama a atenção para o fato de que as pessoas envolvidas nos trabalhos em OTS têm motivações que vão além do altruísmo ou filantropia, elas também podem querer reconhecimento e status — principalmente em grandes organizações, para ter maior influência sobre a organização em questão, suprir suas necessidades de amizade e atividade social, melhorar seus currículos ou porque não se sentem à vontade trabalhando sob a lógica empresarial ou dos serviços do governo.

A despeito da pequena quantidade de publicações sobre o assunto, alguns autores empreenderam pesquisas que associam a gestão e suas funções às peculiaridades das OTS. Tenório (2000) organizou seu livro prático “Gestão de ONGs: principais funções gerenciais” tomando por base um processo de gestão com as clássicas etapas *planejamento, organização, direção e controle*.

O autor destaca que, a partir dos anos 90, as ONGs têm buscado expandir-se através de incremento de eficiência, dos processos internos e das interações com outras ONGs, o que forçou o setor a fazer maior uso de instrumentos de *planejamento*, como planejamento estratégico, cronograma, orçamento, etc. No planejamento estratégico, recomenda o autor, a definição da missão da ONG deve considerar a opinião dos próprios beneficiários representados, conferindo maior comprometimento futuro com a organização. Tenório (2000) também destaca a importância de análise do ambiente externo em suas várias dimensões para

que se identifiquem ameaças e oportunidades. Na dimensão política, por exemplo, segundo o autor, um posicionamento social democrático pode ser favorável ao crescimento da ONG, enquanto que sob uma ideologia liberal o esforço exigido seria maior, podendo assumir um caráter de ameaça. Ainda sobre a função planejamento, há que se levar em conta, de modo especial no planejamento tático — em média três anos para as ONGs —, os prazos de financiamentos, assim, planejamento e cronograma de financiamentos caminham juntos no TS. Com esta característica é recomendável a operacionalização desta estratégia através de programas e projetos, fazendo com que somente atividades administrativas e de captação de recursos e parcerias sejam rotineiras (TENÓRIO, 2000). Outra característica observada pelo autor é que o alto grau de incerteza quanto à fonte de financiamento implica em constante mudança na dimensão de suas atividades.

Tenório (2000, p.55) considera a função *organização* como sendo a etapa em que há a “definição de recursos e a criação de grupos de trabalho voltados para a realização das atividades organizacionais”. Seu estudo constatou que a estrutura organizacional das ONGs de modo geral não vai muito além da exigência legal e que, em maior parte, essa estrutura é informal. A informalidade é vista como um ponto positivo para o setor, pois garante flexibilidade favorável à eficiência e eficácia, por sua vez, a formalidade impulsiona a participação e integração já característica de OTS, sendo o equilíbrio entre informalidade e formalidade na estrutura um desafio do gestor desse tipo de organizações. Recomenda-se a adoção de uma estrutura matricial para as ONGs compatibilizando sua estrutura à opção por programas e projetos.

A função *direção* demanda do gestor, em geral, as habilidades de coordenar, liderar, motivar e tomar decisões. O cenário das ONGs mostra que há grande empenho na coordenação, principalmente através de reuniões que buscam consenso sobre a melhor maneira de utilizar os recursos. A tomada de decisões é marcada por pressões políticas, incertezas e subjetividade, dada a velocidade com que precisa ser efetuada. Assim, o gestor precisa encontrar o equilíbrio entre a necessidade de decisões em curto prazo e a manutenção da orientação estratégica da organização. No aspecto motivacional, Tenório (2000) verificou a dificuldade de estimular à motivação aqueles trabalhadores que não partilham dos mesmos valores da organização ou não se sentem tocados por sua missão. De modo geral, atividades técnicas recebem trabalhadores afinados com os valores organizacionais, enquanto que as atividades administrativas têm trabalhadores de motivação e entusiasmo mais difícil.

Os estudos de Tenório (2000) constataram que, nas organizações pesquisadas, a função *controle* estava presente na grande quantidade de métodos sistematizados referentes à

contabilidade e à prestação de contas sob aspectos legais. Porém, o setor carece de instrumentos e indicadores capazes de mensurar resultados de modo a considerar o caráter essencialmente qualitativo de suas ações. O autor ainda caracteriza o ambiente das ONGs como um ambiente dinâmico e competitivo para o qual recomenda a aplicação de modelos gerenciais típicos do mundo empresarial como único posicionamento adequado às novas exigências contingenciais.

Frente a este quadro de incertezas e de disputas por financiamentos, torna-se indispensável às ONGs a adoção de medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar os objetivos propostos. Somente dessa forma conseguirão obter maior credibilidade junto às demais ONGs, aos cidadãos-beneficiários e, sobretudo, às fontes financiadoras (TENÓRIO, 2000, p. 126).

Em estudos mais recentes, Cabral (2007) refez o caminho percorrido por Tenório (2000) e chegou ao seguinte cenário da gestão de ONGs. Quanto ao *planejamento*, a autora constatou que os gestores das organizações pesquisadas eram mais favoráveis ao planejamento estratégico em sua maioria. Além disso, como prevê a literatura sobre o setor, valores e missão têm enorme influência sobre todos os aspectos da gestão de OTS. No âmbito da função *organização*, foi possível identificar nas entidades elementos como recursos estruturados, divisão do trabalho com reconhecimento das atribuições pelos trabalhadores e um toque de burocracia em organogramas e reuniões. Outra constatação importante refere-se ao trabalho de voluntários. Verificou-se que, apesar da alta valorização do voluntariado por parte das organizações, há um elevado grau de rotatividade atribuído à divergência entre as expectativas do voluntário sobre o trabalho e a necessidade de maior comprometimento relatada pelos gestores. De modo geral, o gestor de OTS conta com grande participação de conselhos na administração da organização, ainda que permaneça a posição central do gestor para o qual fluem todas as questões administrativas, a independer da relevância. Ainda evidenciou-se a valorização da profissionalização do gestor de OTS como indicador de percepção das mudanças sociais estruturais. Não obstante a já citada dificuldade em mensurar o desempenho das OTS, as organizações pesquisadas demonstraram focar no atendimento à missão e no atendimento à necessidade do beneficiário — que consistem em seus indicadores básicos da função *controle* — ao invés de objetivar a satisfação de desejos do beneficiário. Um aspecto peculiar à pesquisa de Cabral (2007) é o fato de que as 13 organizações pesquisadas são administradas por gestores com formação superior em ciências humanas.

4. A INFLUÊNCIA DE VALORES CAPITALISTAS NA GESTÃO DE ONGS CARITATIVAS

Com base no referencial teórico apresentado, buscou-se realizar uma análise da influência de valores capitalistas no processo de gestão de ONGs caritativas no município de Caruaru. O município localiza-se no estado de Pernambuco e integra o Polo de Confecções do Agreste, região que vivencia momento de grande crescimento econômico, comparando-se as últimas décadas. Este mesmo crescimento econômico, quando desvinculado de uma perspectiva adequada de desenvolvimento, agrava sobremaneira os problemas sociais. Para analisar a influência capitalista, buscou-se montar um perfil dos gestores das ONGs pesquisadas, conhecer o processo de gestão destas organizações e identificar valores que orientam os gestores.

4.1. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo geral a que se propõe, o presente estudo utilizou-se dos enfoques qualitativo e quantitativo em uma combinação que, como assinala Sampieri; Collado; Lucio (2013), tem a vantagem de aliar pontos fortes das duas abordagens, ao mesmo tempo em busca mitigar seus possíveis pontos fracos. O estudo é de natureza descritivo-exploratória, uma vez que busca conhecer o processo de gestão de ONGs caritativas e o perfil de seus gestores, descrevendo-os, mas também, verificar como se dá a influência de valores capitalistas no fenômeno pesquisado, aproximando-se de um caráter exploratório (SANTOS; CANDELORO, 2006). Como constata Sampieri; Collado; Lucio (2013), qualquer pesquisa pode conter, juntamente, elementos exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos. Ela pode iniciar com caráter exploratório, transformar-se em descritiva e finalizar como explicativa. Sobre a combinação entre natureza exploratória e descritiva, Lakatos e Marconi (2003) assinalam que esta pode embasar estudos com descrições tanto quantitativas quanto qualitativas e que é comum haver maior flexibilidade no que se refere aos procedimentos de amostragem.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de questionário, entrevista por pautas e escala social, conforme conceitos apresentados por Gil (2008). Os questionários foram utilizados para coletar dados com os quais se pôde construir um perfil dos gestores das organizações estudadas. Foram seis os dados pesquisados sobre o gestor: gênero, idade, escolaridade, filiação partidária, religião e tempo de experiência em gestão. O questionário conteve questões fechadas e outras fechadas com campo de especificação, para as questões

sobre escolaridade e filiação partidária, como disponível no Apêndice B. Ainda se pôde coletar dados sobre a organização, com as quais montamos a tabela constante no Apêndice A. A tabela de ONGs apresenta os seguintes dados: nome da organização, ano de fundação, número de funcionários, de voluntários e de beneficiários. Para a entrevista, montou-se um roteiro que pode ser dividido em dois blocos: um primeiro sobre o gestor e um segundo sobre o processo de gestão. Segundo Gil (2008), a entrevista por pautas tem certo nível de estruturação, porém, não anula a espontaneidade do processo. O autor a indica para pesquisas em que o entrevistado se sentiria desconfortável para responder a questões apontadas rigidamente e esta preferência por flexibilidade na entrevista pode ser consequência da natureza do tema pesquisado. O roteiro de entrevista pode ser visualizado no Apêndice C. Após a entrevista semiestruturada, pediu-se aos entrevistados que indicassem seu nível de concordância ou discordância numa escala social. As escalas sociais constituem uma forma objetiva de medir a intensidade de opiniões e atitudes (GIL, 2008). Nosso estudo formulou afirmações para medir o grau de correlação entre a opinião dos gestores e estas afirmações, não intencionando medir intensidade de atitudes dos mesmos. As afirmações foram elaboradas de modo a conter indicadores de práticas de gestão baseadas em valores capitalistas e de concordância com ideias já frequentemente usadas como argumentos do projeto neoliberal. Cada afirmação estava associada a uma graduação de cinco níveis, a saber: discordo totalmente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente. O Apêndice D contém a escala social com as afirmações utilizadas.

Para definir que organizações seriam pesquisadas, valemo-nos de informações constantes no Catálogo de Organizações da Sociedade Civil do Município de Caruaru-PE, resultado do projeto de extensão e pesquisa “Caracterização das principais organizações da sociedade civil do município de Caruaru”, divulgado em agosto de 2007⁹. O projeto foi conduzido sob a coordenação da professora doutora Allene Lage, do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. O catálogo caracteriza 17 organizações da sociedade civil caruaruense como sendo de caráter religioso, filantrópico e de solidariedade. Comparamos os dados do catálogo com números mais atuais do Mapeamento das FASFIL, realizado pelo IBGE no ano de 2010. Segundo a pesquisa, havia em Caruaru nesse ano, 21 FASFIL que prestavam serviço de assistência social. Os resultados do Mapeamento das FASFIL 2010 para Caruaru estão disponíveis no sítio do IBGE (@cidades) na internet. Os números indicam que o TS no município de Caruaru é composto por 200 organizações, sendo a maioria composta por instituições religiosas. O setor emprega 1.712 pessoas que recebem

⁹ Disponível em: < <http://www.geocities.ws/observatorio.ufpe/Catalogo.pdf> >. Acesso em: 21 de maio de 2014.

em média 2,98 salários mínimos, no caso das que prestam assistência social estes números caem para 77 e 1,46, respectivamente. Excluímos organizações não caritativas listadas no catálogo e realizamos busca na internet para encontrar outras ONGs caritativas e seus contatos.

Utilizou-se como parâmetro para enquadramento como uma ONG caritativa a proposta conceitual de Gohn (1995) e o requisito de que prestassem serviços a um público em situação de pobreza ou extrema pobreza, que não cobrasse pelos serviços prestados — com exceção da Casa dos Pobres São Francisco de Assis, para cujo serviço de casa-lar prevê-se na Lei 10.741, de 1º de outubro de 2003, que é facultada a participação do idoso atendido com até setenta por cento de seu benefício previdenciário, se o perceber. Com o público definido, procedeu-se com agendamentos de visitas às ONGs através de contatos telefônicos e *e-mail*. Excetuando-se aquelas organizações que não se disponibilizaram a participar, não tinham telefone válido ou não existiam mais, além das que não responderam os *e-mails* ou que exigiram prazo para análise da proposta de pesquisa que impossibilitaria a realização da análise a tempo, conseguiu-se coletar dados e entrevistas com gestores de nove ONGs. Assim, o processo de amostragem enquadra-se no conceito de amostragem não probabilística por acessibilidade de Gil (2008).

A Análise de Discurso (AD) foi escolhida para abordar questões necessárias ao estudo. Vergara (2005) a considera um método que objetiva explorar o sentido de uma mensagem transmitida, permitindo identificar tanto o que está explícito quanto o que está implícito. A autora ainda ressalta que, por se tratar de uma interpretação do discurso de outra pessoa, é preciso levar em conta a subjetividade do pesquisador. Embora haja variadas formas de AD, a concepção francesa é a mais usual, seguindo a fundamental contribuição do filósofo Michel Pêcheux. A AD é mais que uma metodologia, é uma disciplina de interpretação que tem por bases epistemológicas a linguística, o materialismo histórico e a psicanálise. O discurso, por esta análise, não se limita à noção linguística de fala, mas consiste na materialização da ideologia. Assim, enquanto discursiva, o sujeito inevitavelmente traz à tona a ideologia que tem por base. Além disso, há a contribuição psicanalista do inconsciente, com a qual a AD considera o sujeito não como origem de seu discurso, mas como realizador de um discurso já dito (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Aqui cabe apresentar conceitos importantes para a AD referentes a formações discursivas.

A dinâmica social — no universo de relações entre classes — implica diferentes posicionamentos políticos e ideológicos, que interagem entre si opondo-se ou aliando-se, subjugando ou submetendo-se. Assim, essa dinâmica social envolve diferentes formações

ideológicas. As formações ideológicas, por sua vez, têm conjuntos de enunciados que são historicamente determinados, constituindo formações discursivas próprias de uma ideologia. Essas formações discursivas são assimiladas por nós ora de modo contrastivo — quando percebemos as diferenças e conseguimos “isolar” uma formação discursiva — ora de modo interdiscursivo — quando lançamos a formação discursiva em nossa memória e a resgatamos inconscientemente em nossos discursos. O interdiscurso seria, então, um conjunto de discursos ou unidades discursivas referentes a formações ideológicas assimiladas — nesse sentido, a memória tem um papel fundamental na construção do discurso (LIMA, 2003).

O público-alvo das entrevistas não necessariamente eram os presidentes das organizações, já que, não raramente, a gestão das ONGs é atribuída a diretores ou coordenadores mais diretamente ligados aos processos diários das entidades. As visitas às ONGs foram realizadas no mês de julho de 2014. Realizadas as entrevistas, procedeu-se minuciosa escuta de todo o material gravado buscando identificar pontos relacionáveis ao objetivo geral da pesquisa e seleção de recortes de discurso que seriam as unidades de análise — os *corpora*¹⁰. O *corpus* é o material de trabalho do analista do discurso. Cada entrevista durou em média 40 minutos, gerando material analisado a seguir.

4.2. PERFIL DOS GESTORES

Com os dados coletados, foi possível montar o perfil do gestor das ONGs pesquisadas que apresentamos a seguir. O primeiro dado que se inquiriu com o questionário era relativo ao gênero. Constatou-se que, dos nove gestores, sete são mulheres. A predominância feminina nos cargos de gestão destas ONGs segue a tendência nacional de participação do gênero no TS — 62,9% dos assalariados das FASFIL são mulheres (IBGE; IPEA, 2012). Temos aqui, um dado relevante e associado à funcionalidade do TS revalorizado para com o projeto neoliberal. Conforme crítica desenvolvida por Ramos (2006), o alto nível de empregabilidade feminina no TS serve de argumento de que este setor é o lugar onde está ocorrendo uma genuína emancipação feminina. Porém, a despeito da presença feminina ser maior neste setor que no primeiro ou segundo setores, as condições de trabalho são muito semelhantes em todos os setores: salários inferiores aos dos homens com mesmos cargos, postos de trabalho precários e a dupla jornada de sempre, com os serviços domésticos (RAMOS, 2006).

¹⁰ Plural de *corpus*.

No que se refere à faixa etária, a maior parte é de idade superior a 46 anos. Além disso, constatou-se que, em sua maioria, os gestores das ONGs pesquisadas tem a direção destas organizações como única atividade de trabalho e iniciaram sua gestão na ONG após anos em vínculo empregatício com organizações, principalmente, empresariais. A Figura 4.1 contém gráfico com a distribuição da quantidade de gestores entrevistados nas faixas etárias utilizadas.

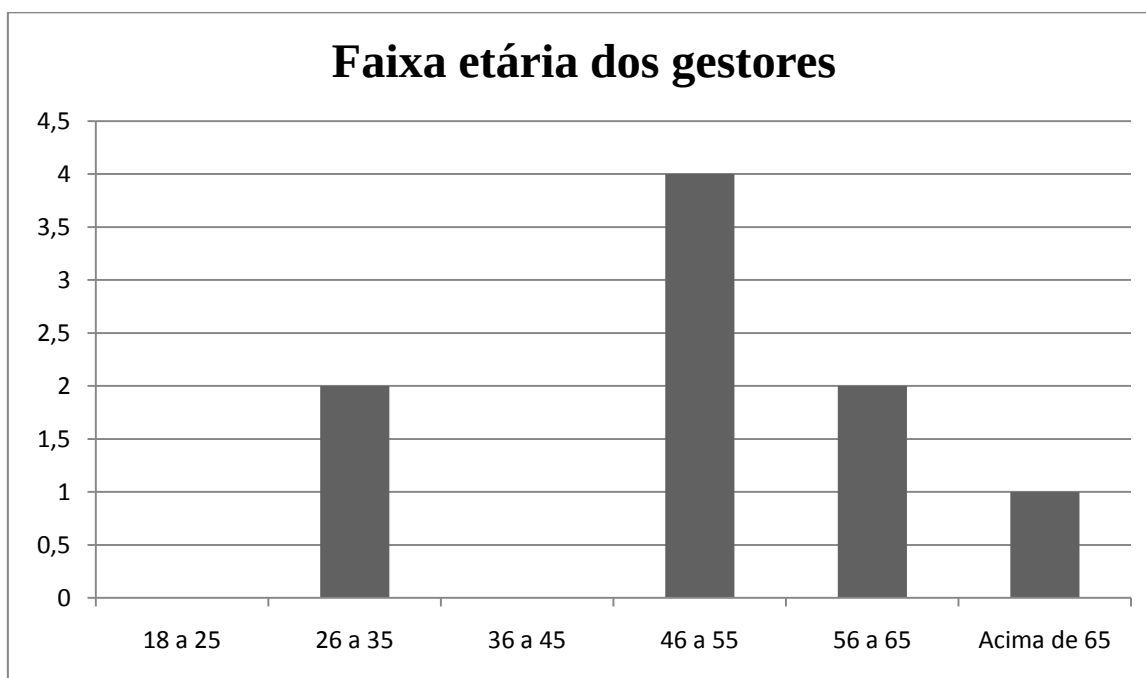


Figura 4.1. Faixa etária dos gestores.

Com o questionário, também se buscou identificar a ocorrência e especificar a filiação partidária dos gestores. A majoritária ocorrência de não filiados a partidos políticos reflete a situação de distanciamento das características do que representava a sociedade civil organizada em décadas anteriores. Como apresentado no capítulo anterior, as ONGs dos anos 60 e 70 eram fortemente alinhadas a movimentos sociais reivindicatórios de direitos dos cidadãos e com claro interesse por questões políticas. Entretanto, percebeu-se na pesquisa realizada — quando se fazia necessário informar que esta pergunta do questionário referia-se a participação ativa e não a preferência eleitoral — certa aversão à ideia de filiar-se a partido político. A nova mentalidade do TS é conquista capitalista, que conseguiu alto nível de tolerância à sua estratégia por parte de quem, há relativamente muito pouco tempo, estava em pé de guerra contra seu avanço. Esta é a despolitização do TS de que Montañó (2002) escreve. Contudo, vale ressaltar, não é exclusividade do TS o desinteresse pelo debate político.

Quanto à confissão religiosa, todos os gestores declararam-se cristãos, sendo que sete dos nove entrevistados disseram-se católicos. Porém, o discurso religioso não se mostrou uma

constante, de modo que pudemos estabelecer uma relação entre elementos e expressões de cunho religioso e a própria prática da gestão. Percebeu-se que, quanto mais voltados para a gestão e focados em questões técnicas de seu trabalho, menor era a ocorrência de expressões religiosas em seus discursos. De maneira análoga, havia uma maior carga de significado religioso no discurso daqueles cuja gestão tinha poucos elementos de um modelo empresarial. As organizações pesquisadas são, em sua maioria, vinculadas a igrejas evangélicas ou à Católica, mas, parece haver uma proporcionalidade inversa entre a presença de valores da religião e o foco na gestão, de modo que quanto mais se preocupam com a gestão mais se distanciam de valores que orientam a missão organizacional. Isso pode ser ilustrado nos *corpora* selecionados dos discursos de gestores com maior foco em gestão (Gestor A) e com menor foco em gestão (Gestor B) que analisamos a seguir. Ao final das entrevistas, perguntava-se: “Com suas palavras, o que é administrar uma ONG como esta?”. Ao que recebemos como resposta:

“Olhe, é um desafio, né? É sempre... a cada dia é um grande desafio porque a gente sempre se depara com a questão do recurso financeiro, né? Você sabe que nada hoje é de graça... não é? Tudo tem um custo... e... o grande desafio é esse, né? Trabalhar, trabalhar essas questões e tá sempre em busca de recursos.” (Gestor A)

“Ah, meu filho isso traz uma alegria tão grande pra gente, né? Porque o doar traz mais alegria que o receber, né? Eu me sinto, assim, feliz mesmo em poder fazer esse trabalho. E pelo grupo que a gente faz a amizade que a gente faz... a gente se enriquece muito. É muito enriquecedor, tanto aqui na Terra como lá pra cima... a gente sabe que passa do teto.” (Gestor B)

O Gestor A prontifica-se em apresentar as dificuldades financeiras como marcantes no processo de gestão, elevando-as ao *status* de “grande desafio”. De fato, na literatura sobre gestão de ONGs, o “administrar sem receita” é o ingrediente de destaque do TS e o que mais interfere na qualidade dos serviços prestados por OTS, pondo-as em uma batalha constante por recursos. Contudo, embora ambas as organizações sejam ligadas a igrejas, a resposta do Gestor A não apresenta elementos de um discurso religioso, pelo contrário, percebe-se uma forte influência capitalista no interdiscurso, materializada na expressão “nada hoje é de graça”. O uso da expressão corrobora a concepção da AD de que o sujeito não é toda a fonte de seu discurso, mas há que se considerar o interdiscurso construído sob influência externa de formações ideológicas variadas. É claramente perceptível, que o Gestor A está consciente de que a lógica de “fazer um bem sempre exigindo um benefício compensatório” é uma convenção de nossa sociedade capitalista, o que se infere da expressão “você sabe que”. Há uma relação entre a expressão usada e a famosa frase “não existe almoço grátis” popularizada por Milton Friedman e usada em sua argumentação contra a ideia de um Estado que fornece

serviços gratuitos, os quais, segundo o neoliberal, na verdade não são gratuitos porque são custeados por quem paga impostos.

A resposta do Gestor B, que, ao contrário do Gestor A, tem pouca experiência em gestão e seu histórico profissional não inclui trabalho em empresas privadas, tem expressões que transmitem a importância da recompensa eterna como valor da fé cristã. O enriquecimento que o trabalho social traz “lá pra cima” se refere à ideia fazer por obediência ao mandamento bíblico da caridade. Assim, a comparação dos resultados das entrevistas nos passa a impressão de que uma maior profissionalização na gestão leva a um esfriamento do gestor no que se refere aos valores que guiam a iniciativa social.

Ainda, sobre o gestor, buscou-se saber a quanto tempo lidavam com gestão. O resultado indica que os gestores das ONGs pesquisadas tem, em sua maioria, experiência em gestão em tempo superior a cinco anos. A Figura 4.2 ilustra o resultado da questão sobre experiência em gestão dos pesquisados.

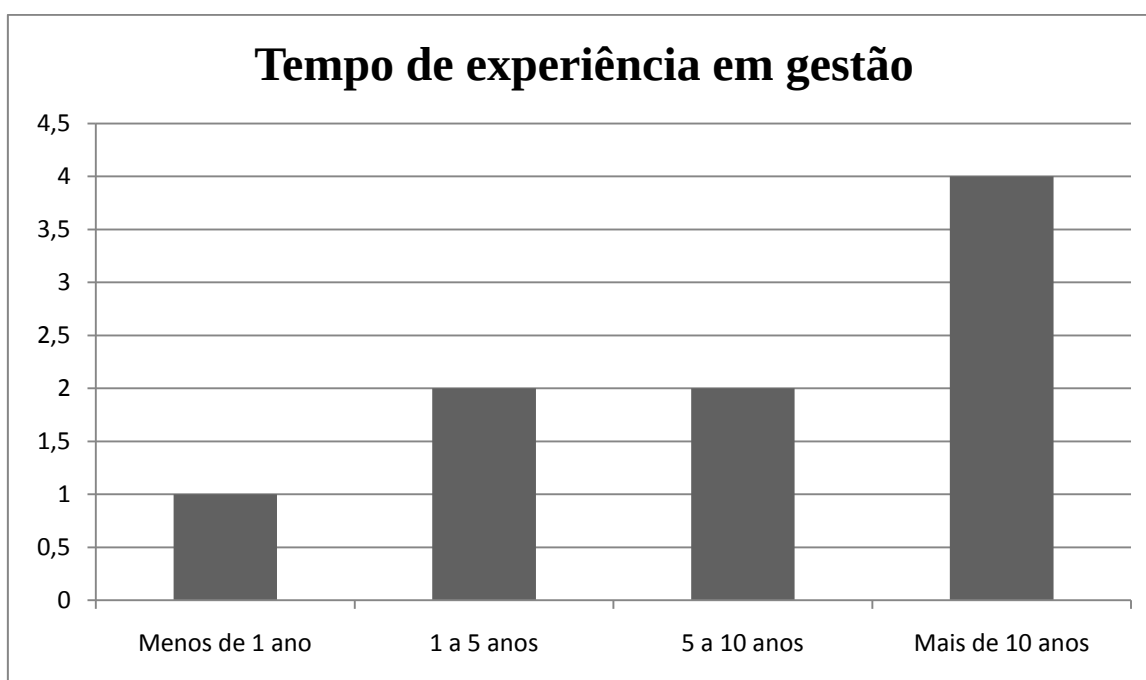


Figura 4.2. Tempo de experiência em gestão.

É importante ressaltar que este dado não se refere apenas ao trabalho na ONG em questão, mas também à possível experiência em gestão em outras organizações. Como visto, os gestores normalmente trazem valores de seu trabalho em empresas ou órgãos governamentais para o TS (HUDSON, 1999). Isso pode ser verificado no recorte do discurso do Gestor C a seguir. Ao expressar que prefere o trabalho assalariado ao serviço voluntário, o gestor, que antes de iniciar seu trabalho na ONG foi empresário, disse:

“Você não pode contar... cem por cento. Por quê? Porque às vezes o camarada não vem... é... ‘adoeci’, aí vem no outro dia... aí só que... vamos dizer ‘a minha mercadoria’, ela não pode esperar pra amanhã.” (Gestor C)

O uso da expressão “minha mercadoria” não é indicativo de que o gestor trate os beneficiários da ONG como objetos ou mercadoria, mas expõe a transposição de valores do mundo empresarial para a gestão da organização. A pausa antes da expressão, o tom de voz indicativo de aspas e o semblante de riso indicam que houve cautela ao usar o termo, que foi escolhido pela dificuldade em encontrar um termo específico e representativo dos beneficiários. Assim, resgatou-se da memória discursiva o termo mais confortável para o enunciador. O que de fato percebe-se, é que o gestor considera o modelo empresarial de gestão como sendo a própria administração em toda sua forma. A lógica empresarial seria, portanto, o ideal para a administração de organizações de quaisquer tipos. A analogia à “mercadoria” foi usada para conferir à sua gestão uma maior semelhança com o “ideal” modelo empresarial. Entretanto, é preciso deixar claro que as chamadas organizações orientadas por valores — como as chama Hudson (1999) — tem peculiaridades que tornam a integral aplicação do modelo de gestão empresarial inadequada, principalmente porque há incompatibilidade de valores.

Por fim, constatou-se, nas ONGs pesquisadas, a predominância de gestores com formação superior na área de ciências sociais, tais como serviço social e filosofia. Também há casos de pós-graduação em nível de especialização. A formação superior em cursos de áreas diretamente ligadas ao social mostrou-se de grande importância para a qualidade da gestão praticada, embora não tenha se revelado um fator decisivo. Contudo, a combinação entre experiência profissional e formação superior em área social nos permitiu fazer associações interessantes. Percebeu-se que os gestores que mais apresentavam indicativos de foco em gestão — à moda empresarial — não tinham formação em área social e tinham experiência de trabalho em empresas privadas; ainda, os gestores mais distantes de um modelo empresarial de gestão, tinham formação superior em área social. Revisitando o segundo capítulo, lembramo-nos do processo de socialização como a interiorização de valores advindos de diversos agentes, no ambiente de trabalho, durante a formação acadêmica, etc. Constata-se então, a eficácia da socialização e da transmissão de valores capitalistas assimilados em experiências profissionais anteriores que são mantidos no trabalho em OTS.

4.3. MODELO DE GESTÃO

Seguindo o processo clássico de administração tomado por base no final capítulo anterior, pudemos identificar as seguintes características no que se refere a *planejamento, organização, direção e controle*.

Constatou-se que, nas ONGs pesquisadas, o *planejamento* adquire maior importância para os gestores à medida que se lançam em busca de recursos através de projetos. Entretanto, esse planejamento é essencialmente operacional e de curto prazo, de modo que não identificamos o uso de planejamento estratégico. Como previsto em nosso referencial teórico, há uma forte influência da missão organizacional em diversos aspectos da gestão, porém, não há um desdobramento direcional ligando atividades desenvolvidas pela ONG à missão organizacional. Isto pode ser percebido na fala do Gestor D (*“Existe um desejo, a vontade, a necessidade, mas não tem assim, uma coisa de dizer vamos fazer isso pra a gente alcançar aquilo.”*). O uso dos termos semelhantes “desejo” e “vontade” foi feito para deixar claro que, apesar de não ter destrinchado a missão organizacional em metas e objetivos, há muita motivação e interesse em cumprir sua missão. Como constatou Hudson (1999), a dificuldade em estabelecer metas e objetivos que contemplem a missão em sua abrangência deve-se ao alto grau de subjetividade desta.

A não formalização de missão, visão e valores ficou evidente, embora todos os entrevistados tenham expressado em suas palavras a razão de ser da organização. Quanto à visão da organização, identificamos a existência de um sentido de crescimento e expansão, tanto em serviços quanto em estrutura física, ilustrado no trecho a seguir.

“Ah... a visão é assim... é tremenda, né? É pela fé mesmo... de... de melhorar ainda mais, de ampliar, de crescer. Agora nossos espaços físicos eles já se tornam pequenos, a gente sente necessidade de mais espaço. E a visão, assim, é crescer... né? Ampliando não só o atendimento como construindo o restante que falta.” (Gestor D)

Mas também, se pode encontrar uma concepção diferente de visão, expressa no discurso do Gestor E, transmitindo um sentido de manutenção, mas não de expansão.

“O que nós queremos é que no futuro não precisem mais de nós, entende? Esse é nosso... chegar um tempo de que não vai precisar mais da gente, não vão ser mais... não vão precisar mais disso. Então parte pra outra, essa é sempre nossa ideia... e não tem ideia assim, de crescer e formar uma grande empresa... sempre em pequenos projetos, também porque nós não temos recursos humanos.” (Gestor E)

Podemos perceber que o mesmo caráter subjetivo que dificulta a instrumentalização da missão em metas e objetivos, alcança a visão de futuro da organização, uma vez que sua missão envolve o tratamento da questão social, questão esta que ainda não tem previsão de ser resolvida. Além disso, as dificuldades na consecução de recursos tornam o futuro da

organização extremamente incerto. Nesta luta por sobrevivência, as ONGs recorrem a seus valores (“*É pela fé mesmo...*”) para se manterem em busca — ainda que de modo desconectado — de sua enorme missão. Apesar das boas intenções, a falta de uma abordagem universal da questão social — como ocorre quando o Estado se compromete com o social — é que faz o TS ser funcional ao projeto neoliberal, mesmo que não o queira, mesmo que não o saiba.

Percebeu-se ainda, como constatado pelo estudo de Tenório (2000), que, de modo geral, a estrutura organizacional das ONGs pesquisadas não excede muito à exigida por lei. Mas, além disso, este estudo constatou uma forte influência externa — tanto de exigências legais quanto de financiadores — sobre o modo como administram as organizações. A segurança que empresas e órgãos governamentais financiadores precisa ter ao destinar recursos para as ONGs — exigindo projetos, relatórios e certidões, interfere na gestão tornando-a mais rígida e focada na obtenção de recursos. Isto não é em si mesmo algo ruim, já que se não buscarem recursos as OTS estarão fadadas ao fracasso, porém, como já citado antes, há um risco muito grande de perderem a essência do trabalho em uma “organização orientada por valores”. Assim, a gestão de ONGs parece lidar com aspectos paradoxais. As doações menores lhe dão certa liberdade para gerir os recursos, mas depender delas pode significar limitar-se a fazer pouco. Quando buscam, através de projetos e editais, recursos financeiros mais expressivos, precisam adequar seu estilo de gestão às exigências dos financiadores. Os trechos abaixo são representativos deste aspecto da gestão de ONGs.

“Os departamentos aos quais nós somos obrigados a prestar contas, como Ministério da Justiça... que ela é uma entidade filantrópica... aí ela tem... ela... ela é considerada de utilidade pública federal, aí com isso esse órgão... eles começam a cobrar metas, o que é que tá sendo feito, o que é que tá se pensando em fazer... então, por conta disso, é que a gente já tá começando a ter que fazer.” (Gestor C)

“[...] Porque também tudo é amarrado, Daniel, veja, quando a gente vai fazer... quando a gente se lança pra fazer... um... um... projeto, a participar de um... de um... de um edital, tá lá dito: a gente quer isso, isso, certidão de que você está quite com... com... com a questão tributária. Entendesse? Tudo tem que tá amarrado. Então por isso que a gente não tem como fugir da burocracia. E é interessante que a gente não fuja, porque se você foge você perde os editais quando você precisa se lançar.” (Gestor A)

O discurso do Gestor C deixa claro que sua gestão está sendo conduzida a um estilo mais técnico, ou à moda empresarial, inclusive por motivo de exigências de órgãos externos. A sequência verbal “começando a ter que fazer” explicita que a iniciativa do gestor não se dá porque este sentiu necessidade de metas e planejamento em sua gestão, mas porque se lhe exige isso (“*eles começam a cobrar*”). Por sua vez, o Gestor A, ao responder sobre a tendência à alta documentação de processos e à “burocracia”, em senso comum, expõe a

percepção de que isso não é o ideal para o seu trabalho, mas, como há necessidade de adequação à exigência, o faz (*“a gente não tem como fugir”*).

No que diz respeito à função *organização*, coletamos informações referentes aos aspectos de obtenção de recursos e de contratações ou serviço voluntário. As fontes de recursos são variadas, contudo, as doações de pessoas físicas representam muito pouco do total de recursos das ONGs, de modo que conseguir recursos empresariais ou do governo faz uma diferença enorme para o tamanho e o nível de profissionalização da gestão da ONG. Novamente, apresenta-se o paradoxo da gestão de ONGs: quanto mais crescem e conseguem recursos financeiros mais a gestão profissionaliza-se e assume características empresariais.

Sobre a preferência por serviço voluntário ou por funcionários, observou-se que boa parte dos gestores prefere o serviço voluntário por que há uma maior garantia de identificação com valores da organização e sua causa de luta. Entretanto, essa questão levantou divergências entre os pensamentos dos entrevistados que enriqueceram o debate, de modo que vale a pena analisarmos os seguintes trechos das falas de três gestores.

“Eu prefiro voluntário porque voluntário faz com amor. O funcionário muitas vezes faz pelo salário, né? E... e aqui não pode ser só técnico, tem que ter as duas coisas.” (Gestor F)

“Veja bem, o trabalho do funcionário é melhor pelo fato que você tem como cobrar. O voluntário eu não posso cobrar... ele vai vir o horário que ele quer, a hora que ele quer... porque não existe, pelo menos aqui na região, voluntários que venham substituir um funcionário.” (Gestor C)

“Ah, tem os dois lados. Para começar não é fácil ser gestor, né? Porque você tem uns princípios... e... que... e também tem um sonho, você acredita numa alternativa de gestão. Mas muitas vezes... é... eu vejo assim que os nossos funcionários tão acostumado com um comando autoritarista e quando a gente tenta por uma coisa participativa, na teoria querem e acham melhor, mas acontece que muitas vezes não funciona, entende? Então... é... mas eu acredito que é melhor uma gestão participativa e trabalhar com voluntário, porque quem tá de voluntário vem porque quer, não é por uma obrigação.” (Gestor E)

Os *corpora* acima nos dão uma ideia da complexidade da gestão de OTS. O discurso do Gestor F enfatiza a importância da identificação com valores organizacionais ao explicar a preferência por voluntariado (*“faz com amor”*). Já o Gestor C apresenta o aspecto da disponibilidade do funcionário que garante um nível de qualidade do serviço oferecido pela ONG. Por outro lado, a opção por funcionário não se resume à maior frequência deste, mas à possibilidade exigir dele um nível de serviço (*“você tem como cobrar”*). Estas questões estão diretamente ligadas ao tipo de serviço prestado pela ONG e ao estilo de gestão adotado, como colocado pelo Gestor E. Um estilo de gestão mais autoritário não surtirá o efeito esperado e facilmente afastará voluntários que esperam flexibilidade e participação no TS, por outro

lado, tentar levar uma gestão participativa com funcionários que consideram o trabalho na ONG como um trabalho em uma empresa pode ser bastante complicado. Cabe ao gestor o bom senso de identificar, para a sua realidade, qual a melhor combinação entre os diversos fatores, entendendo que não há um único modelo indicado para todos os casos.

A discussão sobre estilos de gestão nos leva à função *direção*. Todos os entrevistados se autodeclararam adeptos de uma gestão participativa. De fato, o TS é um setor em que há maior evidência de participação na gestão quando comparamos OTS com os demais tipos de organizações. Entretanto, constatou-se que há pouca participação da comunidade beneficiada na tomada de decisão, embora haja espaço para sugestões e críticas. Também há o fator transparência que influencia o nível de participação da comunidade na gestão da ONG: apresentar dados referentes a recursos financeiros à comunidade é evitado por precaução de que haja interpretação de má administração de recursos, como exposto pelo Gestor A.

“Os beneficiários e a comunidade ainda não são envolvidos. Porque como a gente mexe com recursos, aí... as pessoas... a gente não... não sabe ainda como é que as pessoas vão ver, né? ‘Olha tem x’, mas eles não tem noção onde é que a gente vai empregar aquele valor, aí pode pensar que a instituição esteja desviando pra outra necessidade, então, a gente tem essa... esse percalço, né?” (Gestor A)

Por fim, constatou-se a dificuldade de mensurar o desempenho da ONG e aplicar a função *controle*. A dificuldade se dá justamente pela falta de indicadores objetivos e também pela falta de planejamento a ser tomado por base da avaliação. Entretanto, há controle no nível de acompanhamento de projetos — exigência de financiadores por relatórios —, o que faz com que, de certa forma, seja aplicável a indicação de Tenório (2000) por uma operacionalização da estratégia através de programas e projetos.

4.4. VALORES QUE ORIENTAM OS GESTORES

Quando da descrição de um perfil dos gestores, já foi apresentada a importância do histórico profissional para a formatação da gestão a ser desenvolvida. Gestores com maior “tempo de exposição” à lógica empresarial tendem a trazer valores essencialmente capitalistas e aplicá-los à gestão de ONGs. Também já se discutiu aqui, as contradições entre a busca por recursos submetendo-se às exigências de financiadores e a manutenção dos valores motivadores da iniciativa da ONG. Quem profissionaliza sua gestão em ONGs — em especial, caritativas — deve atentar para os riscos de perder o sentido nobre do trabalho em que atua. Certamente há muito mais fatores envolvidos na formação do gestor e na sua prática de gestão, assim, não é objetivo deste trabalho, listar todos os valores que influenciam a

gestão de ONGs caritativas. Entretanto, à medida que avançava a análise dos discursos, foi possível identificar alguns dos valores que tem orientado os gestores das ONGs pesquisadas. Neste aspecto, vale ressaltar que não são válidas leituras generalizadoras, mas, abordagens em separado de cada discurso, com trechos destacados aqui, a fim de que ilustre o valor que apareceu de modo mais representativo. A abordagem de caráter mais estatístico se limita ao resultado da escala social utilizada para verificar a opinião dos gestores em relação a diversos aspectos da gestão.

Os motivos apresentados pelos entrevistados para trabalhar com a ONG, mostraram-se importantíssimos para a configuração do estilo de gestão adotado. O nível de identificação com o trabalho no TS, como visto, é fator decisivo para o sucesso da gestão. Do discurso do Gestor B é possível inferir um valor essencial para o gestor social.

“[...] Eu fazia aquele trabalho que atingia a zona rural, como um todo. Mas eu achava que não era um trabalho, assim, bem feito, de qualidade... porque faltava combustível e a gente tinha que prestar contas, tinha que atingir metas e às vezes a gente botava coisas inverídicas nos relatórios e eu... não gostava. Eu digo: ‘quando eu me aposentar, eu vou escolher uma comunidade e fazer um trabalho... mais específico, pr’eu conhecer, visitar as casas, ver os problemas das famílias, essas coisas.’” (Gestor B)

Pelo que se pode perceber de seu discurso, o Gestor B valoriza a boa qualidade do resultado de seu trabalho e demonstra oposição à ideia de priorizar a racionalidade dos recursos — neste exemplo, combustível e tempo, pelo menos — em detrimento dessa qualidade. O comportamento do grupo de trabalho à época de seu antigo emprego certamente foi eficiente e poupou desgastes com superiores hierárquicos que lhes cobriam resultados numéricos, mas, no que tange ao caráter social de sua missão, o verdadeiro resultado não foi alcançado. O foco em redução de gastos e eficiência facilmente compromete a qualidade do serviço prestado e isso se aplica de modo especial ao TS, que deve dobrar a atenção a esta questão, diante de tantas restrições financeiras. Assim, pode-se dizer que foi identificado o valor *eficácia* no discurso do Gestor B.

Não obstante o bom exemplo do Gestor B, a questão sobre eficiência e eficácia em nossa escala social aplicada, resultou na seguinte distribuição: dos nove gestores, sete concordaram — totalmente ou em parte — que “a ONG deve priorizar utilizar seus recursos com o maior número de pessoas em vez de atender um número reduzido em que o investimento seja alto”. Lidando com uma demanda insaciável, que, não raramente, forma filas de espera pelos serviços da ONG, o gestor se sente obrigado a reduzir a qualidade do serviço prestado para alcançar mais pessoas. No afã de contribuir significativamente no combate aos problemas de sua comunidade e de ter números para apresentar aos

financiadores, acaba por conduzir a gestão à moda empresarial. As dificuldades financeiras e as exigências dos “parceiros” facilita a adoção de uma gestão focada na eficiência.

Ainda sobre a motivação para o trabalho na ONG, selecionou-se outro *corpus* em que se pode identificar valor do gestor. Como já foi dito, o Gestor C trouxe valores de seu período de trabalho no mundo empresarial para a gestão da ONG, mas, muito de sua gestão pode ser atribuída à sua explicação sobre o porquê iniciou sua empreitada no TS. Segundo o próprio gestor, sua missão seria “dar uma arrumada na tesouraria” já que o gestor que o antecedeu havia falhado em aspectos técnicos. Em um ponto do discurso, em que se falava de despesas da ONG referentes ao pagamento da contribuição patronal paga ao INSS, o gestor disse:

“Aí vem o outro que é... o que a gente compra na feira que não tem nota... que não tem nota fiscal... aí... se fosse uma... uma empresa minha, eu não pagava a eles, né? Porque eu pegava... eu podia ter um caixa à parte, mandava comprar e não entrava nada na contabilidade. Eu economizava já esse valor. Mas como é uma instituição que a gente tem que prestar conta, tudo tem que entrar pelo caixa.” (Gestor C)

Pode-se inferir diferentes valores deste discurso. Primeiro, há um exemplo claro de supervalorização da *eficiência*, de tal forma que há disposição para correr graves riscos no que se refere à legalidade dos processos (“*eu economizava já esse valor*”). Entretanto, os prejuízos de se gerir uma ONG com foco em eficiência se expressam, principalmente, na qualidade do resultado obtido — e não na quantidade —, geralmente superficial e socialmente inconsistente. Além disso, o discurso do Gestor C deixa claro que seu comportamento na ONG é condicionado pelo caráter compulsório das leis e porque é preciso “prestar conta”. Na verdade, diferentes ações seriam tomadas se estivesse correndo o risco sozinho (“*se fosse uma empresa minha*”). Isso revela a falta de envolvimento com os valores da causa social, explicável pelo ingresso na ONG por motivos técnicos. A identificação com a missão organizacional é fator crucial para o TS — já se sabe —, assim, pode-se dizer que o distanciamento de uma postura socialmente responsável por parte do gestor representa apatia para com o ideal da ONG.

O exemplo do Gestor C ainda tem um elemento especial, já que se referia ao pagamento da parte patronal do valor do INSS. O pagamento da contribuição previdenciária é representativo do financiamento da Seguridade Social no país, política que, quando bem aplicada, representa o tratamento de modo sistemático da questão social nacional. Entretanto, nossa escala social verificou que há concordância total com a afirmação de que “quem trabalha em ONGs precisa ter consciência de sua responsabilidade social”, inclusive por parte do Gestor C. Também se manifestou grande aprovação à sentença “as ONGs devem se

comprometer com a garantia dos direitos sociais das pessoas atendidas”. A responsabilidade social, enfatize-se, não é só uma sequência de palavras bonitas de fala recomendável, é a atitude de comprometer-se com as diversas dimensões da questão social tão visíveis em nosso dia-a-dia.

Como já explicado, não é possível concluir rigidamente que um valor ou grupo de valores tenha expressão total em uma fala ou discurso e marque presença em todos os aspectos da gestão em questão, principalmente porque nos referimos à subjetividade de diferentes indivíduos, que passaram por diferentes tipos de socialização. Mas, de modo amplo, pôde-se identificar dois grandes grupos de valores que se apresentaram com maior ou menor intensidade no discurso dos gestores entrevistados. Eles são referentes à *eficiência* e à *eficácia* como focos da gestão. Priorizando a eficiência, o gestor mostra-se mais preocupado com números, com rápidos resultados, com questões técnicas da gestão, enquanto que, com foco em eficácia, o gestor preocupa-se com a qualidade do que se está fazendo e a melhoria social que está conseguindo, motivados pelos valores da iniciativa social. O gráfico da Figura 4.3 serve para ilustrar o nível de concordância com a afirmação “é melhor trabalhar com metas de curto prazo porque trazem resultados mais rápidos” — indicador de foco em eficiência, uma vez que o serviço social está ligado a resultados cuja qualidade se percebe em longo prazo, para os casos em que é possível mensurar isto. Percebe-se a clara formação de dois grupos, que se mantiveram com poucas variações de opinião e posicionamento em todos os aspectos desta pesquisa.

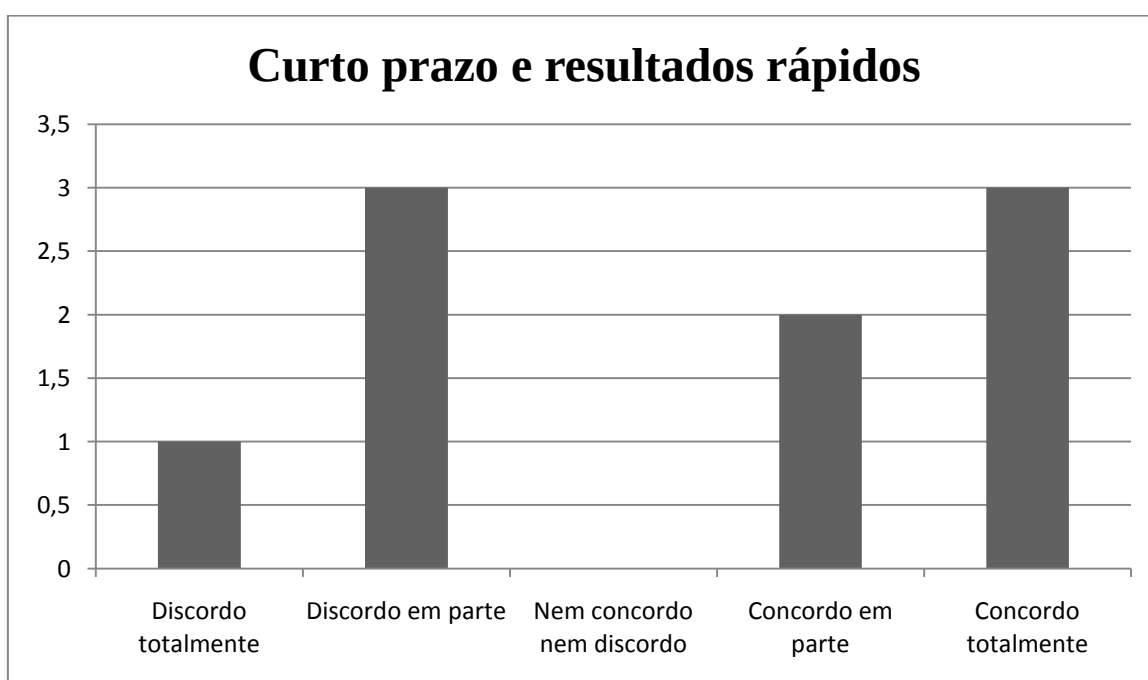


Figura 4.3. Curto prazo e resultados rápidos.

Também se pesquisou a opinião dos gestores sobre questões que são favoráveis ao projeto neoliberal. As afirmações se referem à percepção de que “as ONGs trabalham melhor que órgãos do governo” e à crença de que as pessoas fariam mais doações se os impostos fossem reduzidos. Ambas as afirmações são argumentos da retórica neoliberal, por isso, são pertinentes à pesquisa. O resultado foi concordância de todos os entrevistados — total ou parcial — em relação à primeira afirmação, revelando insatisfação com o serviço prestado pelo Estado. O descrédito da ação estatal e o crescente crédito da ação do TS é ponto positivo para o projeto neoliberal, que objetiva, como já visto, reduzir o aparelho estatal e sua interferência na economia. Para a segunda questão, os resultados foram mais variados, porém ainda com maior índice de concordância. Dos nove gestores, três concordaram totalmente, três concordaram parcialmente, dois discordaram totalmente e um não apresentou concordância ou discordância. Não é possível fazer relações diretas entre estas questões e o tipo de gestão praticada, uma vez que, todos os gestores — com foco em eficiência ou técnica, ou com foco em eficácia ou social — são submetidos ao processo de socialização de um mundo capitalista, cujos agentes de socialização são, principalmente a mídia e o trabalho (ambiente de trabalho).

5. CONCLUSÃO

Em síntese, este trabalho constatou que a influência de valores capitalistas na gestão das ONGs caritativas pesquisadas se dá sob, pelo menos, duas formas principais. A primeira se refere à transposição de valores de uma experiência profissional anterior ou paralela em organizações empresariais, para a prática da gestão no TS. Por esta forma de influência, a lógica empresarial tende a tornar o gestor mais focado em obtenção de recursos e questões técnicas de seu trabalho. A segunda está associada às exigências de financiadores — empresas ou governos — que exigem do gestor da ONG que concorre pelos recursos, um modelo profissional de gestão.

Para a primeira forma de influência, percebeu-se que a formação superior em área social tende a reduzir o efeito da experiência empresarial sobre a gestão da ONG. Assim, embora socializados em ambientes empresariais, os gestores com formação do campo de atuação das ONGs apresentavam maior resistência à influência capitalista, de modo geral. De maneira análoga, gestores sem formação superior e com longa experiência em empresas, demonstraram gerir a organização com forte influência de valores capitalistas.

Constatou-se que, quanto mais se lançam na luta por recursos, atendendo a editais e exigências de financiadores, mais os gestores tendem ao esfriamento no que se refere aos valores que motivaram a iniciativa social da ONG. Além disso, a gestão adquire um caráter mais profissional, aproximando-se muito de um modelo empresarial. Trata-se, portanto, de uma questão paradoxal para a gestão de “organizações orientadas por valores”. Talvez já percebendo este aspecto peculiar, alguns financiadores deixaram de lançar editais e exigir um modelo de gestão e passaram a valorizar um maior diálogo com as ONGs, buscando definir a melhor forma de relacionamento entre as partes.

Por fim, chega-se à conclusão de que o gestor de ONGs — em especial, caritativas — deve ter a habilidade de administrar de maneira eficiente — dadas as restrições financeiras típicas do TS, sem abrir mão da eficácia de seu trabalho. Ainda, deve estar extremamente atento às condições de seu trabalho que podem distanciá-lo dos elevados valores da iniciativa social.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor:** história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ALMEIDA, Veronica Erbele de; ESPEJO, Robert Armando. **Contabilidade no terceiro setor.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

ALVES, Mário Aquino. **Terceiro setor:** o dialogismo polêmico. 2002. Tese (Doutorado em Organizações, Recursos Humanos e Planejamento) – Programa de pós-graduação da EAESP/FGV, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4455>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofando:** introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.

BARBIERI, Carla Bertucci. **Terceiro setor:** desafios e perspectivas contitucionais. Curitiba: Juruá, 2008.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. **Manual de ONGs:** guia prático de orientação jurídica. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BAUMAN, Zygmund. **Vida líquida.** 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BENNIS, Warren; MICHAEL, Mische. **A empresa do século XXI.** São Paulo: Nobel, 1999.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BRYM, Robert J. et al. **Sociologia:** sua bússola para um novo mundo. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor:** gestão e controle social. São Paulo: Método, 2007.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, outubro, novembro e dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 19 de julho de 2014.

CARVALHO, Carlos Eduardo Vieira de. **Regulação de serviços públicos:** na perspectiva da constituição econômica brasileira. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

CHOMSKY, Noam. **O lucro ou as pessoas: neoliberalismo e ordem global**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

COSTA, Beatriz Morem da. **Capital social e ações voluntárias da sociedade civil em Porto Alegre**. 2004. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DAVIS, Kingsley. **A sociedade humana**. Rio de Janeiro e São Paulo: Fundo de Cultura, 1964.

FALCÃO, Joaquim. **Democracia, direito e terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FIGUEIRA, Divalte Garcia. **História**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, janeiro, fevereiro e março de 2005. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1153 >. Acesso em: 03 de junho de 2014.

FURRIELA, Rachel Biderman. **Democracia, cidadania e proteção do meio ambiente**. São Paulo: Annablume, 2002.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

_____. **Mundo em descontrole**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, Maria da Glória. Cidade e ONGs: novas parcerias, novos atores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 6., 1995, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPUR, 1995. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/revista/rbeur/index.php/anais/article/view/1659>>. Acesso em: 12 de junho de 2014.

_____. **Mídia, terceiro setor e MST: impacto sobre o futuro das cidades e do campo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GUIZZO, João. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

HAYEK, F. A. **O caminho da servidão**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE); INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). As Fundações Privadas e As Associações sem Fins Lucrativos no Brasil: 2010. **Estudos e Pesquisas: Informação Econômica**, Rio de Janeiro, n. 20, 2012. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>>. Acesso em: 03 de junho de 2014.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Planejamento circunstancial: economia social – terceiro setor**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

LAGE, Beatriz; MILONE, Paulo. **Propaganda e economia para todos**. São Paulo: Summus, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVY, Luiz Fernando. **O novo Brasil**. São Paulo: Nobel, 2002.

LIMA, Maria Emília Amarante Torres. Análise do discurso e/ou análise do conteúdo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 76-88, junho de 2003. Disponível em: < <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/viewFile/166/179> >. Acesso em: 19 de julho de 2014.

MARTINEZ, Paulo Henrique. **História ambiental no Brasil: pesquisa e ensino**. São Paulo: Cortez, 2006.

MENDONÇA, Luciana Rocha de; FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro Machado. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, outubro, novembro e dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1144>. Acesso em: 03 de junho de 2014.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2011.

MINGST, Karen A. **Princípios de relações internacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MISES, Ludwig von. **Liberalismo**: segundo a tradição clássica. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, Reginaldo. **Neoliberalismo**: de onde vem, para onde vai? São Paulo: Editora SENAC, 2001.

MUÑOZ, Heraldo. **A sombra do ditador**: memórias políticas do Chile sob Pinochet. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

OLIVEIRA, Aristeu de; ROMÃO, Valdo. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Márcio Luís de (Coord.). **O Sistema Interamericano de proteção dos direitos humanos**: interface com o direito constitucional contemporâneo. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIGNATTI, Marta Gislene. **As ONGs e a política ambiental nos anos 90**: um olhar sobre Mato Grosso. São Paulo: Annablume, 2005.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Gestão-cidadã**: ações estratégicas para a participação social no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

POCHMANN, Marcio. **O emprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo: Boitempo, 2008.

QUINTEIRO, Eudisia Acuña (Org.). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

RAMOS, Ivoneti da Silva. **Mulheres no terceiro setor da economia: o mito da emancipação feminina**. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89357/230096.pdf> >. Acesso em: 18 de julho de 2014.

REICH, Ben; ADCOCK, Christine. **Valores, atitudes e mudança de comportamento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

ROCHA, Angela da. **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, janeiro/março de 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 03 de junho de 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SMITH, Adam. **Riqueza das Nações**. São Paulo: Hemus, 2007.

SOBOTTKA, Emil A. Organizações civis: buscando uma definição para além de ONGs e “terceiro setor”. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 2, n. 1, junho de 2002. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/89/7044>>. Acesso em: 03 de junho de 2014.

STRATHERN, Paul. **Uma breve história da economia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves. **Identidades em construção**: as Organizações não Governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão de Ongs**: principais funções gerenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TURNER, Jonathan H. **Sociologia**: conceitos e aplicações. São Paulo: Makron Books, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à sociologia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Organização	Fundação	Funcionários	Voluntários	Beneficiários
Associação de Assistência Social e Evangélica da Primeira Igreja Batista em Caruaru - AASEPIB	1997	04	07	200 a 300 por mês
Casa dos Pobres São Francisco de Assis	1948	42	10	93
Centro de Recuperação Rosa de Saron	2001	--	11	78
Cáritas Diocesana de Caruaru	2003	06	26	1.000 (em média)
Centro Missionário Dom Helder Câmara	1990	01	12	800
Centro de Educação Popular Assunção – CEPA	1996/2003*	14	13	377
Centro de Educação Popular Maria Mãe da Misericórdia – CEPMMM	1999/2003*	--	10	150 a 170 (crianças e adultos)
Centro de Serviço à Vida Dom Antonio Soares Costa	2006	02	10	105
Comunidade Kolping São José do Monte	1978	--	12	25 (diretos)

*Início de atividades/constituição formal.

APÊNDICE B

Questionário

1. Gestor

Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino Idade: ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 55 ☐ 56 a 65 ☐ Acima de 65

Escolaridade: ☐ Fundamental incompleto ☐ Fundamental ☐ Médio incompleto ☐ Médio

☐ Graduação em _____ ☐ Especialização em _____

☐ Mestrado em _____ ☐ Doutorado em _____

Filiação partidária: ☐ PT ☐ PMDB ☐ PSDB ☐ Outra _____ ☐ Nenhuma

Religião: ☐ Católica ☐ Evangélica ☐ Espírita ☐ Outra ☐ Sem religião ☐ Ateu

Experiência em gestão: ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

2. Organização

Nome: _____ Ano de fundação: _____

Serviços prestados: _____ N° funcionários: _____ N° voluntários: _____ N° beneficiários: _____

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista

Gestor

1. Origem familiar e infância;
2. Histórico profissional;
3. Causas pelas quais deixou o emprego anterior em empresa ou órgão do governo;
4. Motivação para trabalhar com uma ONG caritativa.

Gestão

5. Grandes mudanças ocorridas desde a fundação da ONG: reengenharias, etc.;
6. O processo de planejamento;
7. Missão, visão e valores;
8. Metas e objetivos da ONG;
9. Estrutura organizacional;
10. Financiamento: competição e exigências dos financiadores;
11. Voluntariado e funcionalismo;
12. Estilo de gestão;
13. Controle de gastos e medidas de desempenho;
14. “O que é administrar uma ONG como essa?”

APÊNDICE D

Afirmação	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
É melhor trabalhar com metas de curto prazo porque trazem resultados mais rápidos.	1	2	3	4	5
A ONG deve priorizar utilizar os seus recursos com o maior número de pessoas em vez de atender um número reduzido em que o investimento seja alto.	1	2	3	4	5
As ONGs devem se comprometer com a garantia dos direitos sociais das pessoas atendidas.	1	2	3	4	5
Quem trabalha em ONGs precisa ter consciência de sua responsabilidade social.	1	2	3	4	5
As ONGs trabalham melhor que órgãos do governo.	1	2	3	4	5
As pessoas fariam mais doações e ajudariam mais o próximo, se o governo não cobrasse tantos impostos.	1	2	3	4	5