

Organizações não-governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial

Armadilhas, perspectivas e desafios
da modernização das políticas públicas locais

Armindo dos Santos de Sousa Teodosio¹

Introdução

Um dos temas mais presentes na mídia e nas discussões acadêmicas contemporâneas sobre políticas públicas é o papel do chamado Terceiro Setor, entendido como o conjunto de iniciativas da sociedade civil de caráter não-lucrativo, na provisão de políticas públicas de caráter social.

Posições polarizam-se em torno de dois eixos: uma visão extremamente favorável quanto ao papel das organizações não-governamentais (ONGs), atividades de voluntariado e investimento social de empresas na modernização das políticas públicas; outra concepção centrada na idéia de que a crescente atividade de organizações filantrópicas e assistencialistas, de voluntários e empresas na

¹ Mestrando em Ciências Sociais – Gestão de Cidades na PUC Minas.

Endereço: teodosio@pobox.com

área social teria como pano de fundo uma retirada gradativa do Estado da provisão de direitos sociais básicos à população e a imposição de agendas de organismos e ONGs internacionais aos países periféricos.

Entre as duas vertentes de argumentação percebe-se que novas configurações, dilemas, desafios e armadilhas se constroem na relação entre organizações da sociedade civil e Estado no provimento de políticas públicas. Se o conteúdo da ação de ONGs nos anos 80 no Brasil girava em torno das agendas de redemocratização política, nos anos 90 o foco de ação se torna mais pragmático e voltado à oferta de serviços sociais concretos, de impacto no curto-prazo. Somam-se a isso outros fenômenos de significativa repercussão no Terceiro Setor, tais como a difusão de metodologias de gestão privadas na esfera social, a crescente “profissionalização” dos corpos técnicos dessas organizações e a adoção por parte das fontes de financiamento internacionais, de posturas mais rígidas para liberação de recursos e abordagens extremamente quantitativas de avaliação.

O presente trabalho se propõe a discutir a evolução da relação entre organizações da sociedade civil e o Estado na provisão de políticas sociais, a partir do ponto de vista de gestores de organizações não-governamentais atuantes e/ou sediadas no estado. Para tanto, foram entrevistados líderes de organizações de campos de atuação (meio ambiente, infância e adolescência, saúde reprodutiva, direitos civis, cultura, dentre outros).

Sendo assim, torna-se urgente discutir os mitos, dilemas e perspectivas que se encontram na ação da sociedade civil organizada na articulação, implementação e gestão de políticas sociais no cenário brasileiro.

Terceiro Setor: um busca de uma tipologia

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

Terceiro Setor pode ser entendido como *aquilo que é público, porém privado* ou então, *aquilo que é privado, porém público* (Fernandes 1994). Esse trocadilho serve para demonstrar que Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade.

Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

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

Na verdade, dentro do espectro do Terceiro Setor encontram-se organizações de diferentes matizes. Eis alguns exemplos de organizações que podem ser definidas como pertencentes ao Terceiro Setor: associações comunitárias; organizações não-governamentais (ONGs); instituições filantrópicas; fundações; igrejas e seitas; organizações sociais (OS – conforme definição da proposta de Reforma do Estado); projetos sociais desenvolvidos por empresas; sindicatos.

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

Cabe notar que dentro da idéia de Terceiro Setor encontram-se: tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais; organizações com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não-estruturada e pouco-profissionalizada; organizações de grande porte quanto de tamanhos médio e pequeno; organizações de caráter supranacional ou multinacional quanto local (Carvalho 1997; Fernandes 1994); organizações com fontes de financiamento atreladas ao Estado e/ou grandes empresas quanto sem fontes regulares de financiamento de suas atividades, entre outras diferenciações (Costa Júnior 1998).

O ponto de convergência entre as várias organizações que compoem o Terceiro Setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos so-

ciais específicos. Dentre os fatores articuladores desses grupos/organizações encontram-se variáveis não excludentes como localização geográfica, etnia, ideologia, condição sócio-econômica, interesses econômicos, políticos e sociais, orientação religiosa, opção sexual, dentre outros.

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

Outros conceitos que estão associados a Terceiro Setor dizem respeito a novas posturas que seriam exigidas das empresas consideradas modernas, tais como “Responsabilidade Social de Empresas” ou “Responsabilidade Empresarial”, “Cidadania Empresarial” e “Filantropia Empresarial”. Eles englobariam ações empresariais das mais diferentes formas, como projetos sociais junto à comunidade, políticas empresariais antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual ou corrupção nas empresas, dentre outras. Na verdade, o que se percebe é que são velhas idéias e propostas que retornam como novas soluções milagrosas para os problemas sociais, pois empresas e associações de caridade sempre atuaram em projetos sociais. Tanto no Brasil quanto em outros países existem registros de ações sociais da comunidade e das empresas já há muitas décadas. No entanto, hoje acredita-se que essa atuação se faz de maneira diferenciada, ou seja, mais moderna, como será visto mais a frente.

Terceiro Setor como utopia modernizadora das políticas sociais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Na verdade, o que se percebe é que muitas vezes perspectivas analíticas e prescritivas de reflexão sobre o Terceiro Setor se interpenetram, ou seja, o desejo e as propostas / estratégias de modernização das políticas públicas se mesclam à avaliação sobre o papel efetivo da esfera pública não-governamental no cenário contemporâneo. Perde-se de vista o fato do setor ser extremamente heterogêneo, podendo subsistir em seu interior desde práticas modernas de gestão públi-

ca e fomentadoras da cidadania até “modernizações conservadoras”, capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e projetos sociais.

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

Papéis das organizações do Terceiro Setor

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

Controle da execução de políticas públicas / difusão de valores

Importante papel que várias organizações do Terceiro Setor têm desenvolvido, muito presente em movimentos que defendem direitos humanos ou lutam contra a corrupção, essa abordagem também é encontrada em ONGs internacionais, atuando no cenário brasileiro. O objetivo principal é exigir do governo, empresas e mesmo da sociedade as posturas e propostas inicialmente negociadas entre eles, o cumprimento das leis, ou então, a adoção de posições condizentes com visões consideradas mais avançadas de organização e convivência social. Um dos recursos mais empregados para esse controle tem sido a Internet, vista como forma de democratização dos controles sociais sobre máquina pública e organizações privadas. O papel das chamadas “Novas Tecnologias Informacionais” nos regimes democráticos contemporâneos tem sido alvo de intenso debate, nuançando a visão inicial de relação linear entre difusão de microeletrônica na gestão governamental e construção do espaço público (Eisenberg 2000; Cepik 2000; Grau 1998).

Segundo Azevedo e Prates (1991), os chamados novos movimentos sociais podem ser diferenciados a partir de duas perspectivas básicas de articulação e ação social: a participação ampliada e a restrita. Por participação ampliada entende-se as articulações e movimentos da sociedade civil voltados a difusão de valores e o alcance de metas vinculadas a transformações sociais profundas e de longo-prazo. Já as articulações sociais em torno da participação restrita remetem-se para o alcance de metas específicas, geralmente materiais e realizáveis no curto-prazo.

Uma questão central que se coloca para análise do Terceiro Setor, sob o prisma de Azevedo e Prates (1991), refere-se às estratégias de ação predominantes entre as organizações públicas não-governamentais. Por trás da ênfase na adoção de técnicas gerenciais por parte das ONGs, idéia constantemente veiculada pela mídia e defendida por vários acadêmicos como caminho privilegiado para a modernização do Terceiro Setor, difundem-se pressupostos típicos do gerenciamento privado, tais como pragmatismo, cálculo constante entre meios e fins, disciplina financeira, foco na eficiência, dentre outros.

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

Execução de políticas públicas

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

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

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

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

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

Execução autônoma de projetos sociais

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

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

Influência nos processos decisórios do Legislativo e Executivo

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

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

Repensar a gestão social no Terceiro Setor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado destacam-se: ação por meio de “redes”; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários, criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.

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

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

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

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

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

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

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

Além disso, muitas organizações do Terceiro Setor têm como uma de suas principais estratégias a formação de parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor (ação em “redes”) – como forma de superar suas limitações operacionais. Conforme demonstram Loyola e Moura (1996), o uso e o significado atribuídos ao conceito de “rede” são muito variados, indo desde aplicações às relações entre indivíduos até interações inter-organizacionais. Cabe destacar que a estratégia de formação de “redes” não implica necessariamente na convergência de interesses, nem tampouco na eliminação da competição inter-organizacional. Na verdade, conforme atestam estudos sobre a formação de redes empresariais na economia japonesa, cooperação e competição podem caminhar juntas (Teodósio e Teixeira 1995). No Terceiro Setor, essa política gerencial manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro pela intensa disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas (Teodósio 1999).

Voluntariado: possibilidades, armadilhas e dilemas nas políticas públicas

Voluntariado é um tema atual e presente tanto na mídia, quanto nas discussões acadêmicas e na pauta das organizações não-governamentais. Entretanto, muitas vezes, as abordagens acerca do papel do voluntário na sociedade contemporânea têm um caráter extremamente utópico, visualizando esse tipo de ação social como intrinsecamente transformadora tanto do indivíduo que se propõe a exercê-la quanto das estruturas sociais que têm gerado desigualdades sociais crônicas.

Além das utopias que povoam a idéia de voluntariado atualmente, alguns conceitos e abordagens são entendidos como naturalmente associados a essa prática. Talvez o mais importante desses conceitos seja o de cidadania, que em determinadas abordagens chega a ser percebida como sinônimo de voluntariado e vice-versa.

Soma-se a isso ainda a proliferação de textos na mídia e na academia discutindo esse fenômeno. Isso parece estar associado diretamente ao fato de 2001 ter sido eleito pela ONU o Ano Internacional do Voluntariado. O resultado desse esforço é uma multiplicidade de ações propostas pelo Estado, pelo chamado Terceiro Setor e também pelas empresas privadas. Por outro lado, o volume de litera-

tura ativista sobre voluntariado, ou seja, que tem o papel de estimular e realçar os aspectos positivos dessa forma de ação social, aumentou vertiginosamente, ao passo que estudos de caráter menos normativo e mais analítico sobre o tema são escassos.

Voluntariado parece estar adquirindo o status de modismo gerencial, principalmente devido ao crescente volume de empresas privadas que lançam projetos de incentivo ao trabalho voluntário por parte de seus empregados, o chamado “voluntariado corporativo”. Isso parece se confirmar não apenas pela crescente difusão de programas de voluntariado, mas sobretudo pelos pressupostos que se fazem associados a essa propagação, ora explicitamente, ora implicitamente.

O primeiro deles é a idéia de que a gestão de projetos sociais deve incorporar paradigmas do gerenciamento de empresas privadas, ou seja, a gestão não apresentaria diferenças e abordagens significativamente diferenciadas de um campo para outro. O segundo pressuposto é a desconsideração da complexidade, dos dilemas e ambigüidades que envolvem o processo de recrutamento e gestão de voluntários. Seguindo a tendência de modismo administrativo, os planos de gerenciamento de voluntários apresentam-se muitas vezes como verdadeiras panacéias para os problemas sociais e também para sérios problemas organizacionais das empresas privadas, tais como absentéismo, desmotivação e falta de comprometimento com o trabalho (Teodósio 1999). Por fim, voluntariado é percebido como sinônimo automático de cidadania, quando na verdade a realidade sociopolítica do nascimento do voluntariado em países como os Estados Unidos, marcadamente uma nação onde o associativismo é uma instituição social, se faz muito distante de países como o Brasil. No cenário brasileiro, o voluntariado muitas vezes não imprime uma mudança significativa nos padrões assistencialistas e clientelistas da oferta de políticas públicas. Ao contrário, o clientelismo e o particularismo podem subsistir dentro da ação voluntária, como demonstram várias experiências de mobilização de voluntários que se interessaram antes por resolver os problemas de seu grupo social direto do que os problemas globais da sociedade brasileira.

Uma visão pragmática dessa realidade exige que se questione a importância das motivações para o voluntariado. O importante não seria o “estado de espírito” da iniciativa, mas sim os resultados sociais que a ação voluntária gere. Esse é um argumento poderoso que não pode ser descartado, sob pena de serem desconsiderados os dilemas da ação coletiva e a complexidade da construção do chamado capital social (Putnam et al. 1996; Fukuyama 2000).

No entanto, não é o fato da ação ser em si solidária ou auto-interessada que torna distante a ligação entre voluntariado e cidadania. O problema maior se remete ao fato do aumento da mobilização de voluntários vir acompanhada de uma crescente perda de credibilidade das instituições políticas em todo o mundo. O significativo desinteresse da população pelas últimas eleições presidenciais francesas, cujo resultado direto foi o baixo comparecimento à votação, atesta que a crise política não é uma característica apenas das democracias recentes, como a brasileira. O absentismo nas eleições de vários países europeus e o crescimento dos grupos radicais de direita confirma também essa tendência.

Nesse ponto, novamente poderia ser argumentado que a crise afeta as instituições políticas tradicionais, como partidos políticos e os governos. Já no campo das iniciativas não-governamentais a mobilização seria crescente. Os dados de Landim e Scalon (2000) confirmam esse crescimento exponencial do número de voluntários no Brasil. No entanto, as questões centrais a serem refletidas dizem respeito ao caráter da ação social desenvolvida. A mesma pesquisa aponta um papel significativo dos grupos religiosos no voluntariado brasileiro.

Diferentemente do cenário americano, no qual a mobilização em grupos de interesses representa a busca pela hegemonia e autonomia frente a diferentes correntes e propostas de condução do país, no Brasil o descaso pela política acompanhado pelo aumento da mobilização de voluntários pode resultar numa fragmentação da ação social. Nesse cenário, a construção da idéia de esfera pública poderia dar lugar a uma luta devastadora por recursos. O tão conhecido *lobby* dos grupos ativistas americanos pode resultar no cenário brasileiro em uma verdadeira *lei da selva*, na qual apenas os mais providos de recursos alcançariam suas metas.

Além disso, a associação entre voluntariado e descaso pelos assuntos políticos serve para sedimentar a idéia de que falta às organizações sociais brasileiras maior domínio de ferramental gerencial. Assim, política e gestão deixam de ser vistas como eixos complementares na área social (Nogueira 1998) e passam a ser compreendidas como esferas incongruentes. Ou seja, quanto menos relacionada for com a política, mais eficiente será a gestão. Essa racionalidade gerencial privada pode trazer sérios problemas na implementação de projetos sociais, visto que a ação gerencial é sempre uma intervenção calcada em valores e pressupostos políticos, que definem prioridades de combate aos problemas sociais, sobretudo em cenários de restrição orçamentária como é característica do setor público brasileiro (Teodósio 2001).

Desafios ao papel do voluntariado como instrumento de construção da cidadania no Brasil estão relacionados também ao fato da solidariedade social estar mais arraigada entre as camadas mais pobres da população brasileira (Landim e Scalon 2000). A grande divulgação realizada pela mídia em torno de personalidades que se tornam voluntários na resolução de problemas sociais incute a imagem de que grupos economicamente favorecidos estariam se voltando às ações de solidariedade. No entanto, parece haver uma relação inversa entre posse de recursos e disposição à ação voluntária. Novamente um mecanismo perverso pode subsistir, terminando por relegar aos destituídos a própria solução de seus problemas.

Estratégias Metodológicas

Foram pesquisadas organizações componentes da chamada Rede Mineira do Terceiro Setor, com trajetórias, áreas de atuação e perspectivas político-ideológicas diferenciadas. Surgida como iniciativa de regionalização da Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), esse grupo de organizações tem como uma de suas principais características ser uma “rede dentro de redes”, visto que várias de suas organizações compõem outras redes e/ou servem de base de núcleos temáticos de ONGs nacionais e internacionais. Todas atuam da Região Metropolitana de Belo Horizonte, envolvendo campos como meio-ambiente, infância e adolescência, saúde reprodutiva, direitos civis e desenvolvimento comunitário. Algumas dessas organizações se enquadrariam no rol de instituições caritativas e/ou filantrópicas, enquanto outras se originaram dos movimentos sociais organizacionais de luta pela redemocratização do país nos anos oitenta. Ainda pode-se encontrar um grupo de organizações com estreita relação com grupos empresariais privados. Nesse sentido, a amostra selecionada reproduz a extrema heterogeneidade que caracteriza o conceito de Terceiro Setor. Em comum, essas organizações possuem o ímpeto de modernização de suas ações sociais, sendo recorrente entre elas a idéia de ruptura das abordagens assistencialistas tradicionais do setor social e da necessidade de incorporação de ferramentas gerenciais inovadoras.

A coleta de dados se deu mediante entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de dez dentre as quatorze organizações componentes da Rede Mineira do Terceiro Setor. O roteiro de entrevistas, de caráter semi-estruturado, era composto de 25 perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas, transcritas e tabu-

ladas dentro de um marco qualitativo de análise dos dados. Dados secundários também foram analisados, principalmente documentos institucionais das organizações. Por fim, uma estratégia relevante de coleta de dados envolveu a participação do pesquisador na lista de discussão pela Internet dessa rede.

Por dentro da rede

Um dos dados iniciais mais relevantes encontrados diz respeito ao funcionamento da rede. Intercalando períodos de extrema atividade com períodos de latência, a rede opera caoticamente. Para os dirigentes das organizações com experiência de participação em redes essa característica da Rede Mineira do Terceiro Setor reproduz a própria natureza das redes sociais. Por outro lado, as instituições com maiores vínculos com o capital privado vêm com preocupação as variações do nível de atividade da rede, associando essa característica a uma ineficiência gerencial dos seus componentes. Para esses dirigentes, a solução seria adotar uma estrutura hierarquizada de rede, definindo papéis e responsabilidades. Por outro lado, os gestores de organizações com trajetória de luta política enxergam com ressalvas qualquer tentativa de hierarquização da rede, afirmando que suas virtudes residem justamente em sua anarquia, fruto da heterogeneidade de seus componentes.

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

Por outro lado, vários afirmam que a gestão de mão-de-obra deve operar de maneira diferenciada do setor privado, sendo um elemento mais vital para a eficiência das ONGs do que em outros campos de trabalho. Isso exigiria transparência e profunda ligação com a comunidade por parte do gestor do Terceiro Se-

tor, distanciando-se do modelo de gerente empresarial ou mesmo do Estado. Aqui novamente manifesta-se a relação ambígua com o campo da gestão. Ao mesmo tempo em que desejam atributos como precisão, controle, eficiência e rentabilidade, os gestores entrevistados temem um avanço da racionalidade empresarial sobre o campo social e afirmam o gestor social deve conseguir trabalhar com a dissonância, o atrito e o ruído advindos do contato com comunidades heterogêneas e, na grande maioria das vezes, não possuem concepções e visões convergentes entre seus membros e, muito menos, em relação às organizações do Terceiro Setor que atuam sobre seus problemas sociais.

Se a transparência é uma realidade que se impõe às organizações sociais, temores de captura por parte do Estado também se manifestam, sobretudo no que diz respeito ao chamado “Novo marco legal do Terceiro Setor”. Legislação recente e com pouca penetração entre as organizações não-governamentais, a também denominada “Lei das Oscips” (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) procura desburocratizar os trâmites para registro e obtenção de isenção tributária, ao mesmo tempo em que impõe uma série de exigências quanto à prestação de contas das operações das organizações do Terceiro Setor. Fica evidente no depoimento da maior parte dos entrevistados que há grande desinformação sobre essa nova proposta, não só entre os membros da rede como no Terceiro Setor em geral.

Ao contrário do que o senso comum atribui ao Terceiro Setor, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o grau de competitividade entre as instituições é extremamente elevado, manifestando-se muitas vezes em instâncias pouco comuns no setor privado. A disputa entre organizações se daria não só em termos de aliciamento de voluntários e doadores, mas também quanto às metodologias de intervenção nos problemas sociais. Nesse sentido, a dinâmica dessas organizações mescla cooperação e competição, solidariedade e auto-interesse, numa rede complexa de interações, ora pendendo para a competição junto a fontes de financiamento, ora pendendo para a parceria com outras instituições.

Para alguns dos entrevistados, a competição tem aumentado significativamente nos últimos anos, não só devido à chegada de novos atores ao Terceiro Setor, como as empresas privadas através de suas fundações, mas sobretudo por causa da mudança de orientação das fontes de financiamento estatais e internacionais. Preocupadas com a maximização de resultados no curto-prazo, as fontes de financiamento do Terceiro Setor acabam por impor padrões de resolução de

problemas ou afetar significativamente as metodologias estabelecidas pelas ONGs ao longo de sua trajetória histórica. A inadequação dos instrumentos de avaliação do impacto dos projetos sociais também é mencionada como um fator complicador e tencionador da relação entre financiadores e financiados. Muitas das fontes de recursos acabam se limitando a avaliações quantificáveis, cuja validade para analisar transformações sociais mais profundas, inesperadas e de longo-prazo seriam questionáveis.

Outro problema significativo nessa relação entre Terceiro Setor e agências financiadoras seria a imposição de agendas dos países capitalistas centrais a organizações comunitárias de países periféricos. O foco dos financiamentos de organismos e ONGs internacionais varia ao longo dos anos, exigindo que adaptações e tentativas de enquadramento nas linhas definidas sejam realizadas. Esclarecendo, várias das organizações pesquisadas afirmam ter de mudar seu foco de ação ou caminhar para áreas fronteiriças de seu foco devido à mudança de prioridades das agências internacionais. Isso gera uma flexibilidade e uma instabilidade geralmente perversa entre as organizações do Terceiro Setor. Ao contrário de significar pró-atividade e capacidade de inovação e/ou mudança institucional, essas variações nos projetos acabam por gerar descontinuidade, fragmentação e baixa efetividade no combate aos problemas sociais.

Considerado por muitos autores que estudam o Terceiro Setor como uma fonte importante de recursos para as ONGs, os voluntários são vistos com ressalvas pelas instituições pesquisadas. A grande maioria da amostra pesquisada não abre espaço para o voluntariado, sendo que aquelas que se lançaram a essa ação o fizeram muito recentemente.

Vários são os motivos para essa resistência aos voluntários. Algumas instituições, devido ao fato de incorporarem modelos de gestão advindos de suas organizações originárias, como é o exemplo das fundações empresariais, não admitem voluntários por questões burocráticas. Para as instituições de linha caritativa-assistencialista, voluntários representam desprofissionalização dos quadros técnicos e inconstância de trabalho. Segundo os entrevistados, a rotatividade, o absenteísmo e a impontualidade dos voluntários é bastante freqüente, acarretando problemas ao atendimento adequado da população assistida. Por outro lado, manifesta-se também uma preocupação com a preparação técnica para o trabalho social. Voluntários ávidos por transformar a sociedade não necessariamente estariam aptos a lidar diretamente com a comunidade, sobretudo quando se trata

de uma população com necessidades especiais. O fantasma que rondava a profissão de serviço social no passado, identificando-a não como uma profissão instituída, mas com uma vocação também parece se manifestar novamente com o crescimento do voluntariado.

No entanto, a declaração mais contundente parte de um gestor de ONG com forte vinculação aos movimentos de redemocratização dos anos oitenta: “*Não queremos voluntários neoliberais!*” Ao contrário de ser uma afirmativa isolada, de uma liderança política saudosista, essa postura se reproduziu entre vários entrevistados. Para eles, o novo voluntariado, estimulado principalmente por empresas privadas, representa uma mudança preocupante na postura frente aos projetos sociais. Com grande resistência a problematizar politicamente sua atuação, como vários estudos sobre voluntariado no Brasil indicam, o voluntário dos anos noventa representaria uma “*cidadania em gotas*”. Uma cidadania exercida apenas no que interessa, no momento em que é mais conveniente aos voluntários, nos problemas sociais que mais mobilizam as classes médias e alta e, motivada não por vontade de mudança social e política, mas sobretudo por necessidade de bem-estar e reconforto espiritual do próprio indivíduo voluntário. Isso representaria uma “*americanização*” da ação social no Brasil, na medida em que o intenso associativismo americano, exceto os grupos radicais, tudo mudaria para nada mudar.

Por outro lado, os próprios líderes das ONGs mais politizadas entrevistados são unânimes em afirmar que o grau de abertura à participação popular em suas organizações poderia ser muito mais significativo. Alguns chegam a afirmar que essa participação é praticamente nula. Isso demonstra que os desafios e armadilhas à transparência e participação da população nas ONGs são muitos, sobretudo quando deparadas com os desafios do novo voluntariado.

Considerações finais

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

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

Referências bibliográficas

- Alter, Norbert (1993). La crise structurelle des modèles d'organisation. *Sociologie du travail*, v. 35, n. 1.
- Álvares, L. C. (2000). ONGs: uma alternativa aos descaminhos do desenvolvimentismo. *Cadernos da Escola do Legislativo*. Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 39-61, jan.-jul.
- Azevedo, S.; Prates A. A. P. (1991). Planejamento participativo, movimentos sociais e ação coletiva. *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo: Anpocs, p. 122-152.
- Barreto, M. I. (1999). As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: L. C. B. Pereira; N. C. Grau. *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: FGV, p. 107-150.
- Carvalho, N. V. (1997). O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: L. Dowbor et al. (orgs.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, p. 199-214.
- Cepik, M. (2000). Direito à informação: situação legal e desafios. *Informática Pública*. Ano 2, n. 2, p. 43-56, dez.
- Costa Júnior, L. C. (1998). *Cadernos do III Setor: Terceiro Setor e economia social*. São Paulo: FGV, n. 2, abr.
- Drucker, P. F. (1995). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.
- . (1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.
- Eisenberg, J. (2000). Internet e política. *Cadernos da Escola do Legislativo*. Belo Horizonte: v. 5, n. 10, p. 63-105, jan.-jul.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Fukuyama, F. (2000). *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco.

- Grau, N. C. (1998). *Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social*. Rio de Janeiro: Revan.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books.
- Ioschpe, E. (org.) (1997). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Kliksberg, B. (1997). *O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente*. São Paulo: Fundap.
- Landim, L.; Scalon, M. C. (2000). *Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa*. Rio de Janeiro: 7 Letras.
- Loyola, E.; Moura, S. (1996). Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: T. Fischer (org.). *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, p. 53-68.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H. (1996). Managing government – governing management. *Harvard Business Review*, may-june, p. 75-83.
- Morales, C. A. (1999). Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: L. C. B. Pereira; N. C. Grau. *O público não-estatal na reforma do estado*. Rio de Janeiro: FGV, p. 51-86.
- Nogueira, M. A. (1998). *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado*. São Paulo: Paz e Terra.
- Paula, A. P. P. (1997). Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. In: *Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Angra dos Reis: Anpad.
- Putnam, R.; Leonardi, R.; Nanetti, R. Y. (1996). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV.
- Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Salomon, L. (1998). A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 33(1), p. 5-11, jan.-mar.
- Serva, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 37, n. 2, p. 18-30, abr.-jun.
- Tenório, F. (org.) (1997). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV.

- Teodósio, A. S. S. (2000). Construindo planos estratégicos de cidadania empresarial. In: Memórias do XIII Congresso Latino-Americano de Estratégia. Puebla, México: Sociedade Latinoamericana de Estratégia (Slade), p. 83-85, 6-8 abr.
- . (1999). Marketing social. In: Anais do XIX Encontro Nacional das APAEs. Belo Horizonte: Fenapae, 26-29 jul.
- ; Resende, G. A. (1999). Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: A. C. Carvalho Neto; M. R. Nabuco (orgs.). Relações de trabalho contemporâneas. Belo Horizonte: IRT, PUC Minas, p. 287-302.
- ; Teixeira, M. G. (1995). Relações de trabalho no Japão: impactos de transformações sócio-econômicas recentes. In: XX Congresso Latinoamericano de Sociologia. Cidade do México: ALAS, out.
- Veltz, Pierre et Philippe Zarifian (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation? Sociologie du travail. v. 35, n. 1.
- Weiss, T. G.; Gordenker, L. (1996). NGOs, the United Nations, and global governance. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.