

MARISTELA BATISTA DO NASCIMENTO

GESTÃO SOCIAL: O CASO DO INSTITUTO DOM FERNANDO

**FLORIANÓPOLIS
2003**

MARISTELA BATISTA DO NASCIMENTO

GESTÃO SOCIAL: O CASO DO INSTITUTO DOM FERNANDO

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Ester Menegasso

FLORIANÓPOLIS
2003

Ficha Catalográfica

NASCIMENTO, Maristela Batista do
Gestão Social: O Caso do Instituto Dom Fernando.
Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da
Produção, 2002. 110p.
Dissertação: Mestrado em Engenharia da Produção (Gestão da Qualidade e
Produtividade)
Orientadora: Maria Ester Menegasso
1. Gestão social 2. Terceiro Setor 3. Rede

MARISTELA BATISTA DO NASCIMENTO

GESTÃO SOCIAL: O CASO DO INSTITUTO DOM FERNANDO

Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Maria Ester Menegasso, Dra.
Orientadora

Prof. José Francisco Salm, Ph.D
Membro da Banca

Prof^ª. Édis Mafra Lapolli, Dra.
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos professores da pós-graduação, pelo incentivo, pela competência e capacidade na orientação metodológica.

À Professora Maria Ester Menegasso, pela permanente orientação e denotado incentivo no desenvolvimento desta pesquisa.

À Universidade Católica de Goiás, pelo apoio financeiro, logístico e operacional necessário e indispensável para a realização do Mestrado.

Ao Pe. José Pereira de Maria, pela compreensão, solidariedade e dedicação na orientação do cumprimento da nossa missão.

Às estagiárias do IDF Wanessa Carvalho e Simone Santana, pelo carinho, pela paciência e colaboração na realização da pesquisa.

Aos meus amigos, companheiros e colegas, pelos conselhos e ajuda oportuna.

Ao meu companheiro, ao meu filho e minha filha, pela existência em minha vida.

Ao meu pai, pelo insistente incentivo na busca pelo conhecimento.

“Tá rebocado

‘que o Brasil se organize, que organize sua rua’

No núcleo da criação, a unidade original – somos um.

Sabemos que quanto mais íntimo, mais coletivo, a rua se faz extensão do próprio espírito.

Cuidar da casa e da rua, é cuidar do ancestral e do embrião das coisas e das idéias. Participação é construção e construção é beleza e dignidade.

Tá rebocado pelas vozes do lugar.

Tá rebocado pelo suor e transe da realidade vivida no mesmo espaço – movida pelos mesmos sonhos.”

Carlinhos Brown

RESUMO

A presente dissertação trata do modelo de gestão de organizações do terceiro setor, as quais adquirem visibilidade na contemporaneidade, especialmente em razão das grandes mudanças econômicas, sociais e políticas que ocorrem na sociedade brasileira. Inicialmente, faz-se a introdução ao assunto, discorrendo sobre o problema a ser investigado e os objetivos a serem alcançados. Apresenta-se uma fundamentação teórica, descrevendo particularidades relacionadas com a temática no que se refere à relação Estado-Sociedade, modelos de gestão, organizações do terceiro setor e gestão social. Em relação à pesquisa empírica, foi realizada no Instituto Dom Fernando, localizado no município de Goiânia, e objetivou-se caracterizar e descrever o modelo de gestão social implementado naquele Instituto. A metodologia utilizada foi a de natureza qualitativa, destacando-se como um estudo de caso. Como fonte de dados, fez-se uso da pesquisa documental e bibliográfica, além de alguns instrumentos de coleta de dados, como a entrevista e a observação participante. Os resultados da pesquisa permitiram descrever o modelo de gestão da organização focalizada nesse estudo, suas particularidades estruturais e suas ações. Destaca-se a importância do Instituto Dom Fernando e sua relação com o Estado, com organizações privadas, não-governamentais e sociedade. Finaliza-se apresentando conclusões sobre o trabalho realizado e recomendações a futuros estudos.

Palavras-chave: gestão social, terceiro setor e rede

ABSTRACT

The present dissertation deals with the model of management of organizations that belong to the third sector, more specifically the model of social management implemented at the Dom Fernando Institute. These organizations of the third sector acquire visibility in the contemporary, mainly, because of the great economic, social and politic changes that occur in the Brazilian society. Initially, it is made an introduction to the subject, discoursing on the problem to be investigated and the objectives to be reached. A theoretical base is presented, describing particularities referring to the thematic that is connected to the relation between State-Society, models of management, organizations of the third sector and social management. In relation to the empirical research, this was carried out at the Dom Fernando Institute located in the city of Goiânia and objectified to characterize and describe the model of social management implemented at the Dom Fernando Institute. The used methodology was that of qualitative nature, being distinguished as case study. As source of data it was used the bibliographical and the documentary research, beyond some instruments of collection of data as the interview and the participant observation. The results of the research had allowed to describe the model of management of the organization focused in this study, its particularities and its actions. The importance of the Dom Institute Fernando is distinguished and its relation with the state, private organizations, non-governmental organizations and society. It is finished, presenting conclusions about the carried out study and recommendations to future studies.

Keywords: social management, third sector and net

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	- Quadro Comparativo Empresa Tradicional x Empresa do Terceiro Setor	69
QUADRO 2	- Comparativo do Perfil das Organizações do Terceiro Setor Brasileiras e Americanas	70
FIGURA 1	- Modelo Geral da Administração da Produção	80
FIGURA 2	- Estrutura Organizacional do IDF	95
FIGURA 3	- Mapa do Município de Goiânia	97
FIGURA 4	- Destaque da Região Leste Atendida pelo Projeto Meia Ponte.....	98
FIGURA 5	- Ciclo de Participação Comunitária	101
QUADRO 3	- Demonstrativo das Atividades da Escola de Circo	103
QUADRO 4	- Demonstrativo das Atividades do Centro de Formação Profissional (CEPDF).....	104
QUADRO 5	- Quadro Demonstrativo das Atividades do Núcleo Industrial de Reciclagem (NIR)	107
QUADRO 6	- Demonstrativo das Atividades do Núcleo de Educação Ambiental (NEA).....	108
QUADRO 7	- Demonstrativo das Atividades do Horto de Plantas Medicinais.....	110
QUADRO 8	- Resultados das Ações da Escola de Circo – 1996 a 2000	111
QUADRO 9	- Resultados Alcançados no Centro de Educação Profissional (CEPDF) - 1995 a 2000	112
QUADRO 10	- Resultados Alcançados no NEA - 1999 a 2000	112
QUADRO 11	- Resultados Alcançados no NIR - 1998 a 2000.....	112
QUADRO 12	- Resultados Alcançados no Horto de Plantas Medicinais de 1996 a 2000	113
QUADRO 13	- Modelo de Gestão do IDF Comparado aos Aspectos Gerenciais da Empresa Tradicional e do 3º Setor	114
FIGURA 6	- Demonstração do Processo de Monitoramento de Desempenho Estratégico do IDF	121
FIGURA 7	- Produção do IDF que Envolve os Processos <i>Input</i> Transformação <i>Output</i>	124

LISTA DE ABREVIATURAS

ABONG	–	Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais
CAIS	–	Centro de Atendimento Integrado de Saúde
CECOM	–	Centro de Educação Comunitária de Meninos e Meninas
CEPDF	–	Centro de Formação Profissional
CNBB	–	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
COMURG	–	Companhia de Urbanização de Goiânia
COOPREC	–	Cooperativa de Reciclagem de Lixo
Dec.	–	Decreto
IBAM	–	Instituto Brasileiro de Administração Municipal
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDF	–	Instituto Dom Fernando
IPEA	–	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPEHBC	–	Instituto de Pesquisa e Estudos Históricos do Brasil Central
MIC	–	Ministério da Indústria e do Comércio
NEA	–	Núcleo de Educação Ambiental
NIR	–	Núcleo Industrial de Reciclagem
ONG	–	Organização Não Governamental
ONU	–	Organização das Nações Unidas
OS	–	Organizações Sociais
OVG	–	Organização das Voluntárias de Goiás
PADCT	–	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PMP	–	Projeto Meia Ponte
PRM	–	Processos de Mudança Radical
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	–	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPLAN	–	Secretaria de Planejamento
SGC	–	Sociedade Goiana de Cultura
SME	–	Secretaria Municipal de Ensino
STI	–	Secretaria de Tecnologia Industrial
UCG	–	Universidade Católica de Goiás

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE ABREVIATURAS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO.....	11
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	12
1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	14
1.4 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	14
1.5 OBJETIVOS	20
1.5.1 Objetivo Geral	20
1.5.2 Objetivos Específicos	20
1.6 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA	21
1.7 LIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 ESTADO E SOCIEDADE	26
2.2 O ESTADO DE BEM-ESTAR SOCIAL	29
2.3 A REFORMA DO ESTADO.....	31
2.4 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	36
2.4.1 O Terceiro Setor no Brasil.....	41
2.4.2 As Organizações Religiosas	46
2.5 MODELOS DE GESTÃO	47
2.5.1 A Era da Produção em Massa e Eficiência.....	49
2.5.2 O Modelo Burocrático	52
2.5.3 A Era da Qualidade.....	54
2.5.4 A Era da Competitividade	57
2.5.5 A Administração Participativa.....	58
2.5.7 A Administração Holística	61

2.6 GESTÃO SOCIAL	64
2.7 GESTÃO SOCIAL E A ENGENHARIA DA PRODUÇÃO	78
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	82
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	82
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	83
3.3 PERSPECTIVA E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	90
3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA: TIPO E COLETA DE DADOS	91
3.5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	91
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: O INSTITUTO DOM FERNANDO.....	93
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DOM FERNANDO (IDF)	93
4.1.1 A Escola de Circo	102
4.1.2 O Centro de Educação Profissional	104
4.1.3 O Núcleo Industrial de Reciclagem (NIR)	105
4.1.4 Núcleo de Educação Ambiental	107
4.1.5 O Horto de Plantas Medicinais	109
4.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO ESTUDO DE CASO	113
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

O tema gestão social, desenvolvido nesta dissertação, pretende trazer elementos que permitam expandir as fronteiras teóricas relacionadas com a problemática da gestão de organizações sem fins lucrativos e/ou do terceiro setor, pautando-se numa perspectiva não limitada às teorias organizacionais comumente utilizadas para analisar e interpretar práticas de gestão relacionadas com as organizações que atuam no mercado.

As questões associadas à gestão social e ao terceiro setor são por demais complexas, polêmicas e contraditórias, envolvem uma série de conceitos e categorias e vêm gerando vários debates e formulações teóricas.

A gestão social tem sido objeto de análise de estudiosos dos diferentes campos da área social e, muitas vezes, trazem, no bojo da discussão, as formas de enfrentamento das questões sociais na sociedade contemporânea, marcada por teor ideológico.

Na literatura especializada que trata da gestão social, apesar dos diferentes entendimentos sobre o assunto, podem-se identificar duas visões do papel da gestão social, segundo Lobato (2002, p. 01):

Uma que supõe ser ela um poderoso instrumento para a diminuição das desigualdades sociais, já que estas seriam em grande parte resultado do padrão de implementação de políticas sociais [...]. A outra, que vê a gestão social como uma forma maquiada de administração dos recursos cada vez mais escassos destinados às áreas sociais, dirigida por governos que privilegiam ajuste econômico às expensas de uma importante redução dos investimentos na área social.

A dissertação em foco expõe modelos de gestão ao longo de décadas para realizar um comparativo evolutivo com as organizações atuais e subsidiar a discussão sobre a gestão das organizações do terceiro setor, especificamente a gestão do Instituto Dom Fernando (IDF). São modelos de gestão que deixaram sua marca na história das organizações públicas e/ou empresariais e amplamente discutidos pelas teorias da administração.

O IDF é uma organização filantrópica que apresenta um diferencial das outras organizações filantrópicas: possui uma mantenedora. Isto diverge da afirmativa de alguns estudiosos da área, que consideram que as organizações do terceiro setor têm sua sobrevivência centrada no desenvolvimento auto-sustentável.

A gestão do IDF constitui o objeto deste estudo, o qual se centra em compreender as ações desenvolvidas e o processo de gestão social.

Dessa maneira, espera-se contribuir para o surgimento de novos estudos sobre a gestão dessas organizações que permitam subsidiar a reflexão e a ação dos gestores desse seguimento para a transposição do amadorismo na sua forma de gestão.

1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Esta seção apresenta a definição constitutiva dos principais termos empregados ao longo desse documento.

A identificação dos termos e suas definições têm o objetivo de facilitar o processo de comunicação e uniformizar a linguagem, contribuindo para o entendimento dos argumentos.

- Gestão social: “[...] conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política” (TENÓRIO, 1995, p. 7).
- Terceiro setor: “[...] a essência do Terceiro Setor reporta-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal. Ao mesmo tempo tem um conteúdo concreto, referente ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos” (CAMARGO *et al.*, 2001, p. 18).
- Organizações sem fins lucrativos: “[...] com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos difusos ou emergentes. Tais organizações e agrupamentos sociais cobrem um amplo aspecto de atividades, campos de trabalho ou atuação, seja na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos do consumidor, direitos das crianças etc” (PAES, 1999, p. 47).
- Organizações sociais: “[...] são um modelo ou uma qualificação de organização pública não-estatal criada dentro de um projeto de reforma do Estado, para que associações civis sem fins lucrativos e fundações de direito privado possam absorver atividades publicizáveis mediante qualificação de lei” (PAES, 1999, p. 53).

1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos.

No primeiro, consta a introdução, na qual se aborda a temática, bem como os objetivos e as justificativas teóricas e práticas do presente estudo.

O segundo capítulo contém a revisão da literatura e dos fundamentos teóricos e metodológicos do tema abordado, ressaltando as teorias gerenciais e os estudos mais recentes sobre gestão social. Tal revisão servirá para fundamentar a análise do modelo de gestão adotado pelo IDF e, ainda, o fenômeno do terceiro setor.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. Assim, caracterizam-se a pesquisa e seu tipo, os instrumentos de coleta de dados e sua forma de análise e interpretação.

No quarto capítulo, apresentam-se a descrição e a interpretação dos dados. No primeiro momento, encontram-se a contextualização do IDF e a descrição dos dados, focalizando-se o modelo de gestão adotado no Instituto.

O último capítulo contém as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuros trabalhos sobre o tema. Por último, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas na elaboração da dissertação.

1.4 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

A gestão das organizações constitui uma temática complexa e controversa, apresentando características de multidisciplinaridade e de interdisciplinaridade, o que permite várias possibilidades de abordar, contudo, no âmbito dos estudos organizacionais, a

gestão das organizações sem fins lucrativos ou denominadas não-governamentais ou do terceiro setor, que vêm despertando o interesse nos meios acadêmicos nos últimos anos. No entanto, pouco se tem estudado sobre as práticas de gestão destas organizações no Brasil.

Pode-se observar que as organizações em geral estão marcadas por um cenário de grandes ameaças, seja pela própria competição de mercado, pela reformulação do papel do Estado como principal responsável pelo atendimento das necessidades do cidadão, pelo papel desempenhado pela sociedade para aliviar e sanar mazelas, ou pelo esgotamento dos recursos naturais, fator que pode colocar em risco a sobrevivência do ser humano.

Entre tantas questões sociais que se explicitam na sociedade, destaca-se a pior face, da exclusão social a que está submetida uma parcela da população brasileira: a da fome, das doenças e da falta de acesso à educação e à cultura.

Diversos estudiosos indicam que, no século XX, imaginava-se que os efeitos da economia global pudessem trazer soluções na medida adequada para os grandes problemas da sociedade. Na verdade, o benefício veio para alguns, e uma parcela significativa da população está excluída do processo de desenvolvimento. Ela convive com a exploração do trabalho infantil, sofre o deslocamento forçado de suas terras de origem para dar lugar a empreendimentos, indo participar do crescimento das populações urbanas sem emprego e sem teto.

De nada adianta falar do progresso tecnológico e das facilidades da vida na economia globalizada que tem acesso uma pequena parcela da sociedade. Seguindo os dados de Jeremy Rifkin (2000), presidente da Foundation on Economic Trends, Washington, as estatísticas revelam uma realidade cruel:

- Dos 6 mil milhões de habitantes do mundo, 1.200 milhões vivem na extrema pobreza ou com um rendimento de cerca de 1 dólar por dia. Pouco menos de 3 mil milhões de pessoas vivem com 2 dólares por dia ou menos;
- Os 356 indivíduos mais ricos do planeta superam 40% da renda anual de toda a humanidade;
- 60% das pessoas do planeta nunca fizeram uma ligação telefônica;
- 1/3 da população mundial não tem luz elétrica;
- 1 bilhão de pessoas continuam desempregadas ou subempregadas;
- 850 milhões de pessoas são subnutridas;
- Milhões de pessoas se encontram na faixa de pobreza total, sem, sequer, dispor de suprimento de água;
- Metade da população mundial encontra-se excluída da economia formal, sendo obrigada a sobreviver mediante a economia informal do escambo e da subsistência.

Paradoxalmente, a situação é agravada pela permanente investida da economia global contra a diversidade e identidade cultural dos povos para dar lugar às empresas globais que tentam impor valores únicos, que, quase sempre, divergem dos valores predominantes nas sociedades locais (RIFKIN, 1995).

No Brasil e no mundo, o meio empresarial busca formas de melhorar o seu relacionamento com o meio ambiente e com a sociedade de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico dos quais depende sua própria sobrevivência.

É um grande desafio para as organizações, de um modo geral, lidarem com essa realidade e também, subvertê-la. Para alcançar um futuro melhor, é necessário adotarem uma postura responsável pelo bem-estar da comunidade em que atuam. Isso implica

assumir a função social da organização, com a consciência de que cada uma delas é responsável socialmente pelos efeitos de suas atividades na sociedade.

Segundo Tenório (1998), numa realidade em que ocorre a exclusão de setores da população do acesso a serviços derivados de políticas e programas sociais, como no Brasil, torna-se imperativo entender como ocorre, especificamente o fazer o social, não apenas porque as políticas públicas têm sido caracterizadas, no Brasil, pelo casuísmo, pela descontinuidade e pela ausência de compromisso, fatores que interferem e modificam a qualidade de vida da população excluída, mas, também, porque o social tem uma tradição de ser compreendido como área de reboque do setor econômico. Na medida em que ocorre a prosperidade econômica, dever-se-ia criar políticas sociais propiciadoras de melhores padrões de vida.

Por outro lado, vem-se intensificando a exigência, por parte da sociedade, de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas organizações sociais governamentais e mesmo não-governamentais. Discutem-se, por exemplo, modelos de desenvolvimento organizacional utilizados pelos setores empresariais que enfatizam aspectos de eficácia, eficiência e gerenciamento, bem como instrumentos que deveriam ser utilizados pelas organizações sociais consideradas inoperantes, com dificuldades de elaborarem projetos, realizarem *marketing* social, obterem recursos e com pouca capacidade gerencial para a melhoria da qualidade de seus recursos e de prestação de seus serviços.

Todavia, destacam alguns estudiosos, entre eles Serva (1996), que a simples transposição dos instrumentos de gestão empresarial para o setor de programas sociais é inoperante. Existe uma especificidade no administrar o social.

Há que se considerar que os atuais processos de mudança no 'mundo do trabalho' impõem mudanças na gestão organizacional. Tais mudanças envolvem, sobretudo, uma

mudança de paradigma (KUHN, 1970). Nota-se que, até muito recentemente, as gerências preocupavam-se com os processos, hoje, passam a se preocupar com os resultados dos negócios. Nas ONGs e nas entidades sociais, igualmente, há uma preocupação com a efetividade das ações desenvolvidas. É necessário um maior controle sobre os resultados e impactos dos programas sociais. Urge a adoção de comportamentos organizacionais que venham a ser, gradativamente, testados na administração de problemas sociais, de acordo com Drucker (1994).

Para se ter uma idéia, o terceiro setor está desenvolvendo experiências de múltiplas naturezas na área social que contêm o selo comum de 'estar junto' com os excluídos da ordem econômica, social, política e cultural. As ONGs, isoladas ou em parcerias, trazem contribuições concretas a seus beneficiários, potencializando a ação do setor público. O comprometimento dos que trabalham no terceiro setor mostra porque ele tem sido escolhido como parceiro privilegiado pelo Estado, por empresas com responsabilidade social (que investem em projetos sociais e culturais) e por instituições internacionais para desenvolver projetos de natureza sustentável de ampliação da democracia e cidadania.

A demonstração de sua importância está na aprovação da lei nº 9.790, de março de 1999, regulamentada pelo decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. responsável pela qualificação de organizações do terceiro setor como organização da sociedade civil de interesse público, ou seja, como parceiras do Estado na execução de ações descentralizadas na área social, cultural e ambiental. Este marco legal não revogou as qualificações de utilidade pública (lei nº 91, de 28 de agosto de 1935) e de fins filantrópicos (decreto nº 2.356, de 6 de abril de 1998) (PAES, 1999). Esta lei sela, definitivamente, o terceiro setor como o mais novo integrante da rede social.

Para Tenório (1998), diante desses fatores, a sociedade civil organizada demonstrou que consegue fornecer bens e serviços de maneira eficiente num nível microlocalizado, onde nem o Estado nem o mercado o fazem. E mais: os movimentos organizados na sociedade civil conseguem mobilizar e abrir possibilidade de participação a parcelas significativas da sociedade, particularmente entre os estratos mais jovens, pouco sensíveis às formas tradicionais de mobilização (os partidos). Nos países mais desenvolvidos, existem dados que demonstram o crescimento da participação cidadã enquanto decresce o interesse pela participação na vida sindical e partidária, e até mesmo no processo das democracias representativas nas eleições. Interpretam-se esses fenômenos como uma contratendência ou nova busca de alternativas ao padrão clássico da participação política.

Ainda conforme Tenório (1998), a vantagem do terceiro setor habita justamente na sua ligação com o cotidiano e com ações locais voltadas ao encontro dos indivíduos. Além disso, com a descentralização das políticas públicas, emergiu a visão de complementariedade, influenciando, então, para que o setor estatal fosse mais flexível.

No caso do Estado de Goiás, acredita-se que o caminho a ser seguido passa, prioritariamente, pelas vias mencionadas, ainda que cada caso requeira uma análise específica das seguintes questões: tomar consciência da realidade que rodeia as organizações da qual fazem parte; entender o conceito da gestão social como um compromisso prioritário para melhorar a qualidade de vida e a preservação do meio ambiente para a criação de uma sociedade mais justa; assumir o papel de gestores sociais valendo-se do entendimento dos dirigentes como cidadãos, cuidando para que os valores, as políticas e práticas da organização orientem-se por privilegiar uma política que substitua as

ações de filantropia por ações voltadas para a melhoria das relações com a comunidade, os colaboradores, os clientes, o meio ambiente e o governo.

Nesta perspectiva, a gestão nas organizações deverá incorporar valores sociais, ambientais e holísticos essenciais para se tornar admirada pela sociedade, oferecer um novo sentido à vida dos dirigentes e dos colaboradores, ser ajudante na preservação ambiental e construir uma sociedade mais justa e solidária.

Face aos aspectos até aqui apresentados, o tema escolhido para o presente estudo, a gestão social das organizações do terceiro setor, tem o seguinte problema de pesquisa: **“O que caracteriza e como se desenvolveu o modelo de gestão social do Instituto Dom Fernando em suas ações ?”**

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral buscado com o trabalho é o de caracterizar e descrever o desenvolvimento do modelo de gestão social implementado no Instituto Dom Fernando.

1.5.2 Objetivos Específicos

Especificamente, espera-se atingir os objetivos a seguir:

- Levantar e descrever, com base em literatura especializada, as teorias e os modelos de gestão no âmbito das organizações do terceiro setor.

- Analisar a história passada e presente da organização pesquisada, face ao momento presente, dando ênfase ao seu modelo de gestão.
- Correlacionar a fundamentação teórica com os fenômenos evidenciados, especificamente com o modelo de gestão pesquisado.
- Propor medidas que visem aperfeiçoar o processo de gestão da organização foco do estudo.

1.6 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

Estudiosos de megatendências indicam o fim das instituições paternalistas e da sociedade industrial em virtude de sérias modificações estruturais nas organizações sociais de trabalho.

Para alguns cientistas, os indicadores desse estudo apontam para o aumento do desemprego, das perdas de conquistas trabalhistas e, conseqüentemente, de um futuro em que a tranqüilidade é pretendida após anos de trabalho.

Para outros, mais otimistas, os mesmos indicadores direcionam para uma nova forma de compreender as relações sociais e o mundo no qual estão inseridas. Deve-se aprender a interpretar o que uma sociedade pós-industrial tem a oferecer para novos estudos e qual é o seu comportamento ante esse novo paradigma.

Essas mudanças estão ocorrendo de forma a transformar o cotidiano dos indivíduos sem que estes percebam. Cabe aos cientistas interpretá-las, com o objetivo de entendê-las e prepará-las de forma acessível à sociedade, para que esta compreenda porque está passando por esse processo.

O presente trabalho tem a preocupação de contribuir para a divulgação dessa nova ordem organizacional, especialmente no tocante às organizações não-governamentais e ao terceiro setor, já que são eles os protagonistas das duas novas formas de organização social do trabalho.

Apesar de muito freqüentes no meio acadêmico, temas como gestão social, terceiro setor, organizações sociais e organizações sem fins lucrativos ainda são totalmente desconhecidos do grande público, tornando-se impossível a este público a inserção desses conceitos no seu dia-a-dia ou, como estes termos afetam o seu cotidiano, o o uso deles em seu benefício, adaptando melhor sua forma de vida a essa nova realidade que lhe é oferecida.

Perguntas como 'o que é uma ONG', 'o que é o terceiro setor?' 'para que e para quem servem?' 'como funcionam?' 'por que surgiram?' por si, justificam a escolha do tema, pois são feitas pela sociedade e precisam ser respondidas, porém, além dessas, existem outras que também demandam atenção, como: qual a relação de uma gestão social e uma administração tradicional?. Todos os pressupostos da administração tradicional servem para ser aplicados à Gestão Social?; Há relação entre a Engenharia da Produção e a Gestão Social?. Essa segunda bateria de questões é mais complexa e é causadora de enormes polêmicas no meio científico que também precisam de respostas. Sem dúvida, não conseguiríamos elencar todas as perguntas que são feitas em relação ao tema, tampouco dar respostas para todas elas, mas essa amostra já é suficiente para que mostremos a preocupação em estudá-las.

Repetimos que esse trabalho não tem a pretensão de gerar um conceito para essas perguntas, mas será um instrumento que pretende fornecer dados com base em uma experiência real da administração do IDF, uma organização do terceiro setor.

1.7 LIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Para delimitar o problema e os fatos expostos nesta dissertação, ponderam-se algumas considerações tentando evitar a generalização dos pontos abordados no estudo. O presente trabalho refere-se ao IDF e ao seu modelo de gestão. Apresentar-se-ão resultados respectivos ao próprio estudo de caso. Assim, deve-se evitar que sejam indiscriminadamente absorvidos e generalizados por e para qualquer tipo de organização, uma vez que estas são análises pessoais do pesquisador e seu teor está ligado diretamente à sua visão de mundo.

Porém, é necessário fazer algumas colocações referentes ao tema em estudo que acabam por expor os limites aos quais o pesquisador está preso. Segundo Menegasso (2002), este ainda é um tema muito complexo, polêmico e contraditório, e envolve uma série de categorias, fato que vem gerando uma série de formulações teóricas.

Para o situarmos cronologicamente, apenas a partir de 1960 o mundo começou a se deparar com organizações surgidas da sociedade civil com o objetivo de promoção social. De acordo com Menegasso (2002), somente em 1970, nos Estados Unidos, começa-se a ter uma definição do que seja o terceiro setor. Para eles, uma organização nesse nível era a que não pertencia ao aparelho burocrático do Estado e nem às demais organizações privadas componentes do mercado. No Brasil, só a partir da década de 1980, à medida que se fortaleciam, teve-se uma melhor noção do que são essas organizações. De fato, essa breve contextualização histórica, nesta parte específica do trabalho, tem o objetivo de realçar o curto tempo que as organizações do terceiro setor e os seus conceitos estão atuantes na sociedade e que o período de 43 anos (1960 a 2003), para a humanidade, é uma história relativamente muito curta.

Tal brevidade histórica e, conseqüentemente, conceitual expõe a controvérsia como um fato inerente ao tema, pela dificuldade que os cientistas e administradores têm em tratar o assunto na defesa de seus pontos de vista. Para Lobato (2002), há quem defenda a gestão social como a medida perfeita para encontrar soluções mais eficazes e eficientes para as políticas sociais, que acarretaria na diminuição das desigualdades sociais, e, na outra ponta, os que criticam a gestão social justamente por entenderem que ela seja uma forma camuflada de resolver o problema da escassez dos recursos destinados à sociedade, vez que as políticas governamentais dão preferência cada vez mais aos ajustes econômicos, necessitando, assim, da forma administrativa encontrada na gestão social.

Lobato (2002) destaca ainda outro ponto importante: que um dos fatores que contribuíram para a emergência da gestão social foi a ineficiência do aparelho estatal, a qual pode ter sido fruto de um confronto entre fatores políticos e ideológicos. Isso causa a seguinte dúvida: a ineficiência estatal existia de fato ou era apenas o resultado do confronto daqueles fatores?. Portanto, é mais um fator que expõe as condições nas quais começa a surgir o termo 'gestão social' e porque a ele se associa a gestão da pobreza. Para já para adiantar essa questão, Lobato (2002, p. 3) afirma:

A limitação da Gestão Social à Gestão da pobreza é pura retórica, na medida em que políticas universais podem ser reduzidas por governos a políticas assistencialistas, assim como políticas com forte teor assistencialista podem ter seu conteúdo questionado e sua direção alterada pela gestão.

Até mesmo algumas propostas discutidas com o fim de suprir a ineficiência do Estado, como privatizações e terceirizações, estão, até hoje, sob observação e, apesar disso, não há

nenhum estudo que possa contribuir para um entendimento aprofundado dessas diretrizes amplamente utilizadas nas políticas e programas de vários países.

O tema gestão social reveste-se de inúmeras controvérsias e de pouco estudo. Como exemplo dessa falta de material em relação às técnicas utilizadas pela gestão social ou aos seus instrumentos e estratégias, Giovanella (1999) traz como detentora dessa carência a estratégia da intersetorialidade, bastante característica de uma gestão social e de organizações do terceiro setor. Segundo a autora, existem poucos estudos desse tipo de estratégia, tornando o trabalho, nesse campo, quase uma novidade. Existem, também, outras estratégias, como redes sociais e parcerias que surpreendem por já estarem sendo aplicadas em organizações, embora pouco conhecidas empiricamente. A estratégia a ser utilizada sempre foi uma decisão organizacional difícil, seja ela na linha da administração tradicional de mercado, seja no campo da gestão social; porém, essa decisão necessita ser mais estudada quando se pretender associá-la nos conformes da gestão social, justamente pela sua recente inserção no meio administrativo.

A mesma dificuldade que as organizações encontram em se adequar e se utilizar dessa nova forma de gestão transforma-se, aqui, em um dos pontos limitadores deste trabalho, que é realizado com base na situação empírica do IDF.

Para se adentrar definitivamente no tema da pesquisa, torna-se como imprescindível proceder a leitura de toda a dissertação para total entendimento do que se pretende mostrar, e, apesar de seus capítulos permitirem sua compreensão isolada, de forma alguma devem ser considerados como conclusivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o propósito de fornecer sustentação teórico-empírica ao problema de pesquisa formulado, apresenta-se, a seguir, a fundamentação teórica sobre os modelos de gestão.

2.1 ESTADO E SOCIEDADE

Conforme Gruppi (1996), numa primeira investigação acerca da natureza do Estado, podem-se, em linhas gerais, identificar três elementos fundamentais e indissociáveis, quais sejam o poder político, o povo e o território.

Contudo, a compreensão do que sejam e quais são efetivamente as funções e o motivo da existência do Estado, demanda um maior aprofundamento investigatório, especialmente no que diz respeito ao seu aspecto político. O Estado moderno, na concepção weberiana, encerra, em sua essência, a existência de uma ordem legal, uma burocracia, uma jurisdição compulsória sobre determinado território e, sobretudo, a detenção do monopólio do uso legítimo da força física, segundo Bendix (*apud* SCHWARTZMAN, 2000).

Para Hegel (*apud* CARNOY, 1986, p. 66-7):

O Estado ideal, eterno e não histórico, deveria proporcionar uma relação justa e ética de harmonia entre os elementos da sociedade, posto 'acima dos interesses particulares e das classes', garantindo as condições necessárias à 'competição entre os indivíduos e os grupos', ao passo que 'os interesses coletivos do 'todo' social seriam preservados nas ações do próprio Estado'.

Em contraposição, a corrente marxista concebe o Estado como instrumento de dominação a serviço da classe capitalista, não acima, mas envolvido nos conflitos de classes. O Estado, sob esse prisma, seria, para Carnoy (1986, p. 316), “uma expressão ou condensação de relações sociais de classe, e essas relações implicam na dominação de um grupo por outro”.

De acordo com Engels (1982, p.191), o Estado não é

Um poder que se impôs à sociedade de fora para dentro; tampouco é a ‘realidade da idéia moral’, nem ‘a imagem e a realidade da razão’ como afirma Hegel. É antes um produto da sociedade, quando esta chega a um determinado grau de desenvolvimento; é a confissão de que essa sociedade se enredou numa irremediável contradição com ela própria e está dividida por antagonismos irreconciliáveis que não consegue conjurar. Mas para que esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos colidentes não se devorem e não consumam a sociedade numa luta estéril, faz-se necessário um poder colocado aparentemente por cima da sociedade, chamado a amortecer o choque e a mantê-lo dentro dos limites da ‘ordem’. Este poder, nascido da sociedade, mas posto acima dela, e dela se distanciando cada vez mais, é o Estado.

Tais argumentos fortalecem o entendimento de que o Estado assume, neste contexto, um papel específico de dominação e acumulação envolvendo as três esferas políticas. Estas funções específicas materializam-se diretamente na manutenção das condições para a reprodução da força de trabalho e, de forma subsidiária, na garantia à reprodução do capital, quais sejam a educação, a saúde, o saneamento, o sistema viário, o transporte coletivo, entre outros.

Percebe-se, desse modo, que a definição de Estado pode ser expressa segundo visões distintas. Formulações de outros autores podem, também, contribuir para o entendimento acerca desta complexa instituição.

Conforme Bastos (1995, p. 10),

o Estado é a organização política sob a qual vive o homem moderno. Constitui-se na resultante de um povo vivendo sobre um território delimitado e governado por leis que se fundam em um poder não sobrepujado por nenhum outro externamente e supremo internamente.

Já na visão de Pereira (1977, p. 75),

O Estado é uma parte da sociedade. É uma estrutura jurídica e organizacional que se sobrepõe a ela, dela fazendo parte. Quando determinado sistema social passa a produzir um excedente econômico, a sociedade divide-se em classes. Para que a classe dominante que então surge tenha condições políticas de exercer seu domínio e apropriar-se do excedente econômico ela institucionaliza o Estado. A partir desse momento a sociedade, além de ser dividida em classes, passa a se compor de uma sociedade civil e do Estado.

Diante desses fundamentos, pode-se entender que o Estado é pessoa jurídica e, portanto, somente pode operar por meio de pessoas físicas. Estas pessoas constituem o aparelho burocrático dos órgãos e entidades da Administração Pública.

O conceito técnico de Administração Pública, segundo Cretella Júnior (1995, p. 11) é “Gestão ou gerenciamento dos serviços públicos”.

Para Meirelles (1989), a Administração Pública, na sua acepção formal, constitui-se do conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo. Sob o aspecto material, é o conjunto de funções necessárias à realização dos serviços públicos.

Estado e sociedade formam, numa democracia, um todo indivisível. O Estado, cuja competência e cujos limites de atuação estão definidos na Constituição, tem seu poder de legislar e de tributar a população derivado da legitimidade que lhe é outorgada pela cidadania, via processo eleitoral. A sociedade manifesta seus anseios e demandas por canais formais ou informais, e é pelo diálogo entre o Estado e a sociedade que se definem as prioridades de governo para a construção de um país mais próspero e justo.

Nos últimos anos, tem-se discutido sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia e no Brasil. Este tema é particularmente relevante tendo em vista que o Estado, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviou-se de suas funções precípuas para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes neste último, que passou a conviver com artificialismos que se tornaram insustentáveis na década de 1990.

2.2 O ESTADO DE BEM-ESTAR SOCIAL

O modelo de Estado de Bem-Estar Social, hegemônico nos países centrais, passa por um período de transição histórica, em razão, particularmente, de um avanço das teses neoliberais, que questionam o seu 'excesso de proteção social'. De um modo geral, o Estado de Bem-Estar Social tem como essência a garantia, por parte do governo, de *standarts* mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação e educação atribuídos a cada cidadão, não como um gesto caritativo, mas como um direito político.

Este modelo vem-se construindo a partir do século XIX, influenciado pela pressão do movimento operário e pela contribuição de conquistas sociais, como o sufrágio universal, que levaram à democratização da relação Estado/sociedade. Evolutivamente, sua consolidação se deu no período posterior à Segunda Guerra Mundial, num cenário social propício impulsionado pela necessidade imediata de reconstrução da Europa e num ambiente sociocultural aberto à incorporação de novos paradigmas de organização da vida social, no sentido de concretizar a garantia aos direitos sociais.

Tal modelo caracteriza-se por uma maior intervenção na vida política e social. O Estado passa a ter papel mais ativo frente à economia de mercado para estabelecer o aumento de oferta de serviços públicos e criar sistemas de proteção social para o cidadão. Isto o torna distinto do modelo hegemônico nas sociedades burguesas até aquele período histórico, o Estado Liberal, cuja principal característica é a ausência de intervenção.

Cabe registrar que os principais críticos deste modelo questionam sua sobrevivência com o argumento de sua inviabilidade econômica. Nessa ótica, o excesso de equidade social, ou seja, o atendimento universal, com oferta de políticas públicas de qualidade, tornaria impossível o crescimento econômico.

Nesse contexto, cabem as questões seguintes: para salvar o Estado de Bem-Estar Social deve-se reduzir a sua equidade por meio de medidas que incluam a redução da proteção social? Essa proteção é um obstáculo para o crescimento econômico e para a criação de empregos? E, sobretudo, qual é o real significado do modelo de Estado de Bem-Estar Social na reprodução da vida social? (NAVARRO, 1998).

Certamente, estas são questões de grande complexidade, e suas respostas requerem um outro conjunto de embasamento científico que pode alterar a orientação central deste estudo. Tal não é o objetivo deste trabalho. Não obstante, algumas questões podem ser registradas. Em primeiro lugar, o gasto social não pode ser considerado o maior vilão do desenvolvimento econômico de uma sociedade. Estudo desenvolvido sobre a eficiência econômica das economias mais importantes da Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), desde os anos 1950, concluiu que os anos de domínio das políticas liberais (década de 1980) caracterizaram-se por apresentar menor crescimento da produtividade, menor índice de depósitos em poupança e menor produção de empregos do

que os períodos em que as políticas mais equitativas predominaram, conforme Epstein (1995).

Outro fator diz respeito ao 'salário social', que, proporcionado pelo Estado de Bem-Estar Social, representa papel preponderante nas relações entre empresários e trabalhadores, além de proporcionar à população incremento em sua renda, gerando maior capacidade de consumo e, por conseguinte, crescimento da economia. Em última instância, tem proporcionado aos cidadãos a expectativa de um futuro seguro. Ajustes deverão ser feitos, mas é difícil que haja retrocesso dos direitos sociais adquiridos, dado o apoio da população a essas políticas de proteção social.

2.3 A REFORMA DO ESTADO

Num sistema capitalista, Estado e mercado, direta ou indiretamente, são as duas instituições centrais que operam na coordenação dos sistemas econômicos. Conseqüentemente, se uma delas apresentar funcionamento irregular, ocorrerá a crise do sistema, conforme afirma Osborne (1994).

Foi assim que, nos anos 1920 e 1930, o mau funcionamento do mercado trouxe em seu bojo uma crise econômica de grandes proporções. Já nos anos 1980, foi a crise do Estado que pôs em cheque o modelo econômico em vigência.

De acordo com a literatura pesquisada, pode-se perceber que a crise do Estado teve início nos anos 1970, mas só nos anos 1980 tornou-se evidente. Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação.

Do mesmo modo, evidenciou-se que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, o qual não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas.

Nesse cenário, a desordem econômica passou a expressar a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra.

A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. Em seu lugar, surgiu um novo formato de Estado, que assumiu um papel decisivo na promoção do desenvolvimento econômico e social.

A partir dessa assunção, o Estado passou a desempenhar um papel estratégico na coordenação da economia capitalista, promovendo a poupança forçada, alavancando o desenvolvimento econômico, corrigindo as distorções do mercado e garantindo uma distribuição de renda mais igualitária.

Observa-se, contudo, que nos últimos vinte anos, esse modelo mostrou-se superado, vítima de distorções decorrentes da tendência observada em grupos de empresários e de funcionários que buscam utilizar o Estado em seu próprio benefício e também da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, que tornaram a competição entre as nações muito mais acirrada.

É importante ressaltar que a redefinição do papel do Estado passou a ser um tema de alcance universal nos anos 1990. No Brasil, esta questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista a grande participação do Estado na economia nacional. Tornou-se, conseqüentemente, inadiável equacionar a reforma ou a reconstrução do Estado, que já não

conseguia atender, com eficiência, a sobrecarga de demandas dirigidas a ele, sobretudo na área social.

A crise do Estado, conforme o Ministério do Planejamento (BRASIL, 1995), é assim definida:

A crise do Estado está na raiz do período de prolongada estagnação econômica que o Brasil experimentou nos últimos quinze anos. Nas suas múltiplas facetas, esta crise se manifestou como crise fiscal, crise do modo de intervenção do Estado na economia e crise do próprio aparelho estatal. No que diz respeito a esta última dimensão, a capacidade de ação administrativa do Estado se deteriorou, enquanto prevalecia um enfoque equivocado que levou ao desmonte do aparelho estatal e ao desprestígio de sua burocracia.

A crise do Estado acima definida materializa-se, então, da seguinte forma: uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no Terceiro Mundo e o estadismo nos países comunistas; e a superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática.

No Brasil, embora esteja presente desde os anos 1970, a crise do Estado somente se tornou clara a partir da segunda metade dos anos 1980. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

A reação imediata à crise – ainda nos anos 1980, logo após a transição democrática – foi ignorá-la. Uma segunda resposta, igualmente inadequada, foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 1990 surgiu uma resposta consistente, com o desafio de superação da crise: a idéia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

A atribuição do Estado, neste caso, é estabelecer as condições para que o governo possa aumentar sua governabilidade por intermédio da instrumentalização do aparelho do Estado. Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado em seus três poderes e níveis.

O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende, adicionalmente, o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, isto é, tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território (OSBORNE, 1994).

Com a instrumentalização do aparelho estatal, o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços para se fortalecer na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

No plano econômico, o Estado passa a ser, essencialmente, um instrumento de transferência de renda que se torna necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado.

De acordo com Osborne (1994), para realizar a função redistribuidora ou realocadora, o Estado coleta impostos e os destina aos objetivos clássicos de garantia da

ordem interna e da segurança externa, aos objetivos sociais de maior justiça ou igualdade e aos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento. Para realizar esses dois últimos objetivos, que se tornaram centrais neste século, o Estado tendeu a assumir funções diretas de execução. As distorções e ineficiências que daí resultaram deixaram claro que significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. Daí, a generalização dos processos de privatização de empresas estatais. Neste plano, surge um outro processo importante: a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica.

Deste modo, o Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se no papel de regulador e provedor ou promotor destes, especialmente dos serviços sociais, como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento sociopolítico e econômico, na medida em que envolvem investimento em capital humano, promovem cidadãos e propiciam uma distribuição de renda mais justa. Como promotor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

Nessa nova perspectiva, busca-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

2.4 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Alguns especialistas como Merege (*apud* CARRION, 2000) e Fernandes (1997) acreditam ser o terceiro setor a novidade mais significativa desde a 'descoberta' da impotência do Estado na resolução das demandas sociais. Repleto de propostas alternativas para estas questões, ele aparece de forma bastante irônica: não está ligado ao Estado, mas se reveste de caráter público, ou seja, faz o papel da esfera governamental, apesar de estar representado pelas Organizações Não-Governamentais (ONGs) ou Organizações da Sociedade Civil (que aqui no Brasil estão ganhando o nome de Organizações da Sociedade Civil de Caráter Público pela lei que procura definir e regulamentar as atividades do terceiro setor), sendo, então, uma sociedade civil privada que não objetiva o lucro, tendo como foco principal o atendimento das necessidades da sociedade.

Tenório (1998) diferencia o terceiro setor do primeiro e segundo na medida em que aquele desenvolve atividades públicas por meio de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não-governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil. O autor ainda esquematiza em seis as condições que definem uma organização do terceiro setor, baseando-se em dados do Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil (2001):

- a) estruturadas; b) localizadas fora do aparato formal do Estado; c) que não se destinam a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; d) autogovernadas; e) que envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário; e f) que produzem bens e/ou serviços de uso coletivo.

As organizações do terceiro setor são simultaneamente não-governamentais e não-lucrativas. Trata-se, portanto, de um espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista voltadas para a geração de serviços públicos de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos (ALVES; MEREGE, 2001).

Para Tenório (1997), as ONGs têm crescido no Brasil e no mundo no espectro de organizações que buscam soluções para os problemas sociais e ambientais decorrentes do tipo de desenvolvimento que experimentamos nos últimos cinquenta anos. Conseqüentemente, seu tipo de gestão também foi para o lado oposto aos setores privado e governamental. Com grande vontade de transformar o quadro social atual, elas baseiam-se em forças como solidariedade e confiança, acabando por distanciarem-se da forma clássica de administrar propriamente dita, o que tem colocado à sua frente grandes desafios. Conseguir sobreviver já é um grande desafio para as entidades do terceiro setor: têm de mostrar que são necessárias tanto aos olhos dos dois primeiros setores, dos quais recebem e, ao mesmo tempo, disputam os recursos, quanto da própria sociedade, que deve avaliar os seus serviços. E, apesar da crescente demanda por serviços sociais, a crise econômica brasileira sinaliza para uma forte retração dos investimentos no setor. É nesse perfil de mercado, segundo Alves e Merege (2001), que as organizações do terceiro setor terão que dar continuidade ao seu trabalho, num processo de busca da auto-sustentação, procurando administrar mais eficiente e eficazmente seus recursos, por isso a necessidade de buscar novas formas de gestão sem descaracterizar o perfil de organização de terceiro setor.

Nos últimos anos, o denominado terceiro setor tem sido apontado como uma saída para muitos problemas sociais que se agudizam na sociedade contemporânea. Os 'sistemas-governo', com suas perspectivas de Estado-mínimo, assim como os 'sistemas-empresa',

estabelecendo estratégias de ação social, ora propõem parcerias, ora deixam por conta do terceiro setor a responsabilidade para atender as deficiências sociais (TENÓRIO, 1998).

É importante registrar que a Ata de Constituição das Nações Unidas de 1945 já mencionava o termo “organizações não-governamentais”, qualificando-as de organizações com as quais o Conselho Econômico e Social da ONU poderia estabelecer consultorias.

Para exemplificar, citam-se algumas organizações que podem ser definidas como pertencentes ao terceiro setor:

- associações comunitárias;
- organizações não-governamentais (ONGs);
- instituições filantrópicas;
- projetos de caridade;
- igrejas e seitas;
- fundações;
- Organizações Sociais (OS, conforme definição da proposta de Reforma do Estado);
- projetos sociais desenvolvidos por empresas;
- sindicatos.

Uma das confusões mais freqüentes é acreditar que, quando se fala em terceiro setor, está se referindo a uma pequena organização muito carente de recursos financeiros, nascida de uma demanda legítima da sociedade e que só trabalha com voluntários. Contraditoriamente, pode-se estar falando de uma organização de alcance mundial, com grande penetração na mídia e forte poder de influência nas decisões governamentais, como, por exemplo, o Green Peace, ou, então, de uma fundação criada por uma grande empresa,

mais para melhorar sua imagem junto à sociedade e cativar consumidores do que para, efetivamente, transformar uma realidade social precária (TENÓRIO, 1998).

Além disso, existem situações nas quais as diferenciações entre os três setores desaparecem, ou seja, as suas áreas se superpõem. Um exemplo disso seria uma ONG que utiliza financiamento de grandes empresas privadas e metodologia ou recursos fornecidos pelo Estado. Os programas sociais dos últimos cinquenta anos não foram, de modo geral, bem-sucedidos. Certamente, não preencheram o vácuo criado pelo desaparecimento da comunidade tradicional. Mas os resultados foram fracos em toda parte.

Landim (1993, p. 11-3), observa que

Como várias outras 'importações' que fazem parte habitual da história cultural e política em um contexto nacional como o brasileiro, adaptaram-se e se 'retraduziram' em função de relações e dinâmicas sociais locais [...] As ONGs expressam uma conjugação sui-generis de dinâmicas locais e internacionais.

Outros conceitos que estão associados a terceiro setor dizem respeito a novas posturas que seriam exigidas das empresas consideradas modernas, tais como 'responsabilidade social de empresas' ou 'responsabilidade empresarial', 'cidadania empresarial' e 'filantropia empresarial'. Eles englobariam ações empresariais das mais diferentes formas, como projetos sociais junto a comunidade, políticas empresariais, antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual ou corrupção nas empresas, entre outras.

Na verdade, o que se percebe é que são velhas idéias que retornam como novas soluções para os problemas sociais, pois empresas e associações de caridade sempre atuaram em projetos sociais. Tanto no Brasil quanto em outros países do globo, existem

registros de ações sociais da comunidade e das empresas já há muitas décadas, algumas remetendo até aos séculos XVIII e XIX. No entanto, hoje, acredita-se que essa atuação se faz de maneira diferenciada, ou seja, mais moderna, conforme a concepção de Teodósio (2002).

Desse modo, cresce cada vez mais a importância do terceiro setor, pois acredita-se que as organizações e os movimentos sociais que o compõem podem solucionar os problemas sociais com mais agilidade e eficiência que o Estado. Para serem capazes de tanto, as organizações do terceiro setor teriam as seguintes virtudes, conforme Teodósio (2002, p. 5-6):

- a) Maior proximidade do cidadão, tendo maiores chances de fornecer os serviços e benefícios públicos que a população deseja e não aqueles que o Estado quer lhes dar;
- b) Maior agilidade e desburocratização, visto que teriam estruturas de funcionamento reduzidas, ágeis e não submetidas aos rigores legais que o Estado apresenta;
- c) 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;
- d) 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 de sempre reclamar, mas não fazer nada para melhorar a situação social do país;
- e) 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 encontradas por 'burocratas nos escritórios de Brasília';
- f) Rompimento do assistencialismo, ou seja, a quebra de uma posição de paternalismo com relação aos pobres. Isso se daria principalmente pelo fato dos projetos sociais no Terceiro Setor sempre buscarem algum tipo de contra-partida do cidadão beneficiado, ou seja, 'eu ajudo, mas você tem que fazer algo em troca para merecer esse benefício';
- g) 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 demitida das grandes empresas privadas e do Estado;

h) Possibilidade de 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.

O autor observa que, na verdade, o que se pode perceber é que, muitas vezes, abordagens analíticas e prescritivas de reflexão sobre o terceiro setor se interpenetram, ou seja, o desejo de mudança social e as propostas de transformação das políticas públicas mesclam-se à avaliação 'fria' sobre o papel efetivo da esfera pública não-governamental no cenário brasileiro. Por outra razão, certamente, perde-se de vista o fato do setor ser extremamente heterogêneo, podendo subsistir, em seu interior, desde práticas modernas de gestão pública e fomentadora da cidadania até 'modernizações conservadoras' capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e vários 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 um entendimento mais preciso e uma visão mais incisiva acerca das possibilidades advindas com o terceiro setor na condução de políticas sociais.

No entanto, o que se percebe é uma verdadeira mistificação do papel desse setor no desenvolvimento social brasileiro.

2.4.1 O Terceiro Setor no Brasil

No Brasil, a conformação do terceiro setor, segmento ONG, como foi mencionado, se deu a partir da influência de lógicas importadas de agências de cooperação internacional – predominantemente européias e canadenses, quase todas atreladas a ordens religiosas –

que, independente dos governos de seus respectivos países, passaram a assumir, no pós-guerra, o papel de guardiãs dos direitos humanos, e encontraram na América Latina o campo ideal para ampliar e consolidar suas influências.

Essas lógicas traziam, além de valores religiosos, fortes componentes éticos, os quais predominavam os sentimentos de solidariedade e respeito ao ser humano, segundo as noções e princípios aceitos pelas gerações da segunda metade do século XX.

Em um contexto de denúncias aos desrespeitos praticados pela revolução de 1964 em relação aos direitos humanos, surgiu a necessidade de se organizar e formar pessoas e grupos para o enfrentamento de condições adversas locais e regionais.

No entanto, naquele período, havia pouco espaço para a institucionalização de modelos organizacionais administrativos e gerenciais. Eram as condições políticas que determinavam as possibilidades e os métodos de intervenção e estabeleciam os parâmetros para a formação de uma cultura organizacional e institucional ímpares.

Registra-se que, em maior ou menor proporção, essa prática ainda perdura. As ONGs filiadas à Associação Brasileira de Organização Não-Governamentais (ABONG), por exemplo, reproduzem, ainda hoje, o espírito predominante naquela época. Em seus estatutos, assumem valores marcadamente políticos, como se pode perceber pelos seguintes critérios de admissão dos seus associados: compromisso da ONG com a construção de uma sociedade democrática e compromisso da ONG com o fortalecimento dos movimentos sociais. Nesse sentido, não é possível analisá-las sob qualquer aspecto sem fazer incursões no seu passado e percebê-las, por um lado, no contexto de uma sociedade enfraquecida pelos ciclos de autoritarismo e, por outro, examinando o que viabilizou as relações com agentes patrocinadores internacionais, para, então, compreender suas incertezas e contradições presentes, nas quais se destacam as fragilidades organizacionais e gerenciais.

As mudanças paradigmáticas, porém, são mais amplas e trazem novas exigências e posturas nas relações com as agências de cooperação internacional, com as instituições governamentais nas três instâncias, com o mundo empresarial e com a sociedade em geral. Começam a surgir preocupações com termos e conceitos até então desconhecidos ou não priorizados pelos dirigentes dessas organizações: eficiência administrativa, eficácia dos resultados, custo/benefício, estudo de impactos, cálculos de viabilidade financeira, mudanças de marco legal, só para citar alguns, que passaram a incorporar o dia-a-dia dessas organizações.

Apesar da grande variedade de modelos, mecanismos e abordagens disponíveis, sabe-se que eles não foram criados para organizações com a lógica de atuação do terceiro setor. Drucker (1994, p. 1) alerta para esse fato:

Somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas [...]. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas necessidades específicas: à sua missão que tanto as distingue das empresas e do governo; ao que vêm a ser 'resultados' no trabalho sem fins lucrativos; às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços e à obtenção do dinheiro necessário para a execução da sua tarefa; ou ao desafio da introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e, portanto, não podem exigir.

Os contextos nacional e internacional provocaram reações diversas nas organizações. Poucas contam com quadro de pessoal profissional contratado e remunerado de acordo com a legislação em vigor, sendo o trabalho prestado por voluntários, de forma eventual, diferentemente do modelo estadunidense.

A dificuldade maior talvez esteja na formação do quadro de pessoal das ONGs, pelo menos naquelas de primeira geração, nas quais não se identificam pessoas com

vocação e preparo para fazer o elo entre as competentes visões possíveis de futuro e a correspondente dinâmica organizacional, resguardadas as peculiaridades do segmento.

Outra mudança, tipicamente reativa, diz respeito às agências de cooperação internacional que alteraram seus quadros de pessoal e abandonaram a prioridade do perfil militante em favor do perfil profissional especializado, o que foi prontamente assumido pelas ONGs brasileiras.

Essa preocupação, porém, atingiu, primeiramente, as áreas-fim, e só recentemente, e mesmo assim em proporções diferenciadas nas ONGs, é que as áreas de apoio passaram a fazer parte da pauta de discussões permanentes. Isso se deve, em parte, à pulverização dos recursos internacionais, ante o crescimento acelerado de organizações sem fins lucrativos, no Brasil, nas décadas de 1980 e 1990 (NEDER, 1995).

Nesse contexto, tornou-se prioritária a discussão da sobrevivência dessas organizações, o que alertou para a necessidade de reverem-se as relações com agências governamentais, com organizações do setor privado e com a própria sociedade civil.

Assim, a visibilidade maior das instituições do terceiro setor trouxe consigo nova ênfase às mesmas perguntas válidas desde sempre: a que servem essas organizações? a quem servem? como servem? quanto servem?.

As respostas a estes questionamentos remetem à essência das organizações desse setor emergente, que não deve e não pode ser esquecida na definição e eleição de modelos e mecanismos gerenciais, administrativos e organizacionais. Mais que isso, as organizações têm consciência de que se faz necessário, ainda, estabelecer canais de participação e articulação entre os que sofrem os problemas e os que podem resolvê-los, de modo a viabilizar a efetivação de melhorias. Essa questão tem sido colocada em discussão também pelos organismos de cooperação internacional.

Percebe-se uma grande confusão com relação ao papel desempenhado pelas organizações do terceiro setor na formulação, execução, fiscalização e no controle das políticas públicas de desenvolvimento social, quer sejam de iniciativa governamental ou de organizações da sociedade civil, quer realizadas autonomamente ou em parceria com governos e empresas (DRUCKER, 1994).

Essa confusão pode ser resultado da dificuldade em se caracterizar e qualificar os inúmeros subconjuntos conformadores do terceiro setor, o que está associado a outra questão mais complexa, a discussão do fim público das organizações do terceiro setor e do próprio Estado.

Por sua vez o governo assegura a obediência às leis e aloca recursos, o setor de negócios fornece empregos e incentiva o desenvolvimento econômico e o setor social aborda necessidades sociais. Todos os três setores devem fazer sua parte para criar e recriar comunidades saudáveis e socialmente funcionais no século XXI. Para tanto, precisam pôr em campo instituições fortes e sólidas, conduzidas por líderes competentes e responsáveis. Contudo, é o setor social o que mais precisa de reparos, visto que ele oferece uma oportunidade de ouro para inovações e mudanças no campo da cidadania a partir das comunidades, como famílias, associações de bairros, igrejas, sinagogas e escolas – instituições que tornam possível o menor uso do Estado, porque a comunidade mesma pode fazer mais. Visto deste ângulo, o setor social está, hoje, onde está a ação (DRUCKER, 1994).

Ante esse contexto, pode-se admitir que as organizações do terceiro setor brasileiro não são e nem serão instituições iguais às organizações de tipologia assemelhada geradas em outras sociedades, com histórias, valores e expectativas diferentes, porque não querem ser e nem saberiam sê-lo.

2.4.2 As Organizações Religiosas

A Igreja Católica constitui uma parte importante da comunidade brasileira. Por esta razão, a nova Igreja vem redefinindo a natureza e o papel da própria comunidade, alicerçada por seu excelente desempenho em cinco práticas básicas: ênfase na liderança e no desenvolvimento de lideranças, redes de conhecimento na comunidade, relevância cultural, ênfase no atendimento das necessidades individuais no contexto de uma comunidade e mobilização da paróquia (CNBB, 2000).

Ao perseguir esses propósitos, a nova Igreja cria uma massa crítica cujo porte lhe permite ser o que a Igreja tradicional não consegue: uma Igreja que oferece ‘serviço completo’.

Essa Igreja oferece e disponibiliza uma série de programas para atender a uma grande variedade de necessidades com excelência, tais como o atendimento à criança, ao adolescente, aos idosos, dependentes químicos, portadores de necessidades especiais, à população de rua, entre outros.

Assim, pode-se aceitar esse como um modelo completamente novo de ‘se fazer igrejas’. Drucker (2000) diz que esse novo modelo de Igreja é o fenômeno sociológico mais importante que ocorre hoje e o que terá o impacto de maior alcance na primeira metade do século XXI.

Em artigo no *Atlantic Monthly*, Trueheart (2000) concorda:

As organizações religiosas já são, de longe, a parte dominante do setor social. Mais de 80 por cento da filantropia nos Estados Unidos – atualmente estimada em 140 bilhões de dólares – é oriunda de pessoas físicas, e mais da metade das doações são feitas para organizações religiosas. Isso distancia muito a religião do que quer que seja em segundo

lugar. Portanto, tanto em termos de dinheiro como de voluntários, as igrejas já estão hoje em posição para ter um papel de liderança nos próximos anos. Mas, devido à sua organização inovadora, que lhe confere o porte e a escala para fazer coisas que tenham impacto real na comunidade, a ‘nova igreja’ talvez seja a maior promessa para converter boas intenções em resultados reais.

2.5 MODELOS DE GESTÃO

A compreensão de qualquer cultura passa, necessariamente, pela identificação dos seus elementos de conformação espacial e temporal, sendo aí examinadas as influências endógenas e exógenas e o perfil dos atores que lideraram os processos de formação e revisão de cada cultura (TOFFLER, 1980).

Desenvolver uma nova teoria sobre cultura organizacional não é o foco das reflexões deste trabalho, mas apenas levantar algumas questões sobre as práticas adotadas no Brasil, considerando-se a pouca existência de teorias, modelos e mecanismos administrativos, organizacionais e gerenciais específicos para organizações sem fins lucrativos em geral e para as ONGs, em particular.

Assim, a linha de reflexão seguida busca recuperar a construção e legitimação das teorias e práticas administrativas, organizacionais e gerenciais pioneiras e recentes, muitas vezes dispersas na literatura e nas pesquisas acadêmicas especializadas, para relacioná-las com a realidade pesquisada.

Nesses termos, em uma rápida contextualização histórica, podem-se situar os estágios em que se colocam e colocaram as ONGs brasileiras nas três décadas em que evoluíram de grupos informais a serviço dos movimentos populares para organizações profissionais estruturadas.

Para tanto, adotou-se a estratificação usada por Pereira (1995), na qual o autor divide o cenário histórico de evolução das abordagens da Administração baseando-se na estratificação adotada por Toffler (1980) e nos quatro períodos diferentes, com relação à ênfase das teorias e práticas administrativas, organizacionais e gerenciais:

- Era da Produção em Massa (1920-1949);
- Era da Eficiência (1950-1969);
- Era da Qualidade (1970-1989);
- Era da Competitividade (a partir de 1990);
- Era da Globalização e do Capital Humano (ano 2000).

As duas primeiras eras (da Produção em Massa e da Eficiência) correspondem às abordagens tradicionais da administração: a administração científica, a escola de relações humanas, a teoria burocrática, o estruturalismo, a escola neoclássica, a teoria comportamental, a escola sistêmica e a teoria da contingência, além de outras abordagens derivativas.

As duas eras seguintes (da Qualidade e da Competitividade) correspondem às novas abordagens da administração: administração japonesa, administração participativa, administração empreendedora, administração holística e administração virtual.

A Era da Globalização e do Capital Humano foi projetada por Pereira (1995) para o ano 2000. É contemporânea dos processos, técnicas e mecanismos em formação de um novo paradigma que tenta agregar conceitos tão variados e dispersos quanto flexibilidade, parceria, responsabilidade coletiva, razão com intuição, 'rede', 'quarteirização', *benchmarking*, *empowerment*, *downsizing*, *housekeeping*, *entrepreneur*, *intrapreneur*, *kaisen*, *kanban*, *jidoka*, reengenharia, *partnership*, *breakthrough*, *shojinka*, entre outros modismos e Processos de Mudança Radical (PRM).

2.5.1 A Era da Produção em Massa e Eficiência

A Segunda Revolução Industrial, em fase avançada no final do século XIX, fez emergir o fenômeno empresarial, com a adoção de modelos de gestão que agregavam princípios organizacionais e de comando tais como a divisão do trabalho especializado, apontada por Adam Smith, ou a necessidade de hierarquizar as decisões e manter a subordinação a um só chefe, aprendido da Igreja Católica e das instituições militares (PEREIRA, 1995).

À falta de modelos mais estruturados, tudo o mais era improvisação e ficava por conta dos estilos pessoais dos inventores-empresendedores que assumiram naturalmente a tarefa de organizar a produção em larga escala.

Apesar da hegemonia britânica, que durou mais de dois séculos, e da expansão industrial simultânea em vários países, foi nos Estados Unidos que se criaram, mais rapidamente, as condições para o desenvolvimento do modelo padronizado de produção em larga escala, o que viria a exigir novas formas de administração e controle.

Pereira (1995, p. 26) relaciona problemas típicos da época no plano empresarial e governamental decorrentes da relação oferta/demanda e das deficiências organizacionais que explicam as medidas governamentais e legitimam os modelos administrativos adotados no início do século XX:

O excesso de produção em relação à capacidade de distribuir, comercializar e consumir levou as empresas a remediarem o problema por meio de fusões e consolidações, ou então de acordos de preços entre os industriais.

A deficiência da organização das fábricas levou muitos industriais a contratarem capatazes para supervisionar os trabalhadores, o que provocou agravamento das relações de trabalho, devido às atitudes

arbitrárias e autoritárias desses capatazes, gerando-se crescentes dificuldades na coordenação da produção dentro da fábrica; A urbanização acelerada, provocada pela rápida industrialização, fez aumentar a demanda de serviços sociais, para a qual o governo não estava preparado, pois, da mesma forma, a administração pública também era incipiente.

Na visão desse autor, os três problemas, conjugados, iriam provocar uma queda no potencial de produtividade nas duas primeiras décadas deste século, o que justifica as preocupações de Taylor com a racionalização do trabalho e suas conseqüentes proposições que, se não tiveram aceitação e divulgação imediata, consagraram-se, em seguida, no esforço de guerra desenvolvido pelos Estados Unidos durante a Primeira Guerra Mundial. A mobilização na época da guerra implicou o uso de planejamento em larga escala, assim como completa racionalização dos processos de trabalho, apesar da resistência do trabalhador à produção em linha de montagem e dos temores capitalistas do controle centralizado pelo Estado.

Tem-se, nessa primeira abordagem, um conjunto de valores e práticas que se apoiavam na racionalidade e no modo de pensar cartesiano-newtoniano, expoentes do paradigma a que Vergara (1995) e outros autores denominam mecanicista, tornando o homem uma “extensão da máquina”.

A partir de Pereira (1995), observa-se em todas as críticas posteriores, tanto à abordagem anatômica, de Fayol, quanto à administração científica, de Taylor, que foram as proposições deste último que tornaram possível a criação, por exemplo, da 'linha de montagem' da Ford, símbolo de efetividade da administração científica – o fordismo em contraposição à organização estatal socialista/comunista do bloco soviético. Empresários, governos e sociedade civil, ocidentais e orientais, tiveram que fazer opção entre os dois modelos.

Uma segunda proposta, que veio a ser conhecida como a escola de relações humanas, com origem nos resultados das famosas experiências conduzidas por Mayo (1959), em Hawthorne, admitiu a existência e a importância da organização informal que levava os trabalhadores a buscarem a cooperação e o relacionamento com outras pessoas no trabalho, gerando compromissos e fidelidades que estabeleciam resultados não previstos pelos manuais. A colaboração daí resultante parecia reduzir os conflitos sociais e explicar melhor a satisfação desses trabalhadores. A nova corrente concluiu que a administração devia ser humanizada, adotando a premissa do *homo social*, sem negar, entretanto, a necessidade de racionalização do trabalho.

A Era da Produção em Massa predominou até o final da década de 1940 e seu apogeu foi no período entre-guerras, apesar de alguns impedimentos à disseminação do fordismo, devidos, sobretudo, às reações dos sindicatos e aos modos e mecanismos de intervenção do Estado.

Esse período foi caracterizado por elementos típicos da chamada “forma clássica de administrar” que marcam e diferenciam a segunda onda: padronização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização (TOFFLER, 1980).

Embaladas pelo crescimento e sucesso financeiro, as empresas consolidaram o modelo de configuração organizacional baseado nesses elementos valorativos, que resultou na expansão da burocracia. Esse contexto produziu algumas das maiores, mais rígidas e poderosas organizações burocráticas que o mundo já vira.

2.5.2 O Modelo Burocrático

A legitimação de uma nova abordagem no pensamento administrativo – o modelo burocrático de administração – teve como precursor Max Weber. Este pensador preocupou-se com o aparecimento da forma burocrática de administração em todas as grandes organizações e com o advento do capitalismo, examinado no contexto político daquele período vivido pela Europa, em geral, e pela Alemanha, em particular. Relacionou, assim, ambos os acontecimentos com fatores como economia monetária, aparecimento do Estado-Nação centralizado, a ética protestante e o suprimento de mão-de-obra. Weber não definiu a burocracia, mas preferiu enumerar as suas características, propondo, pela sua formação, a sociologia da burocracia.

Toffler (1980) arbitra essa mudança na forma de pensar e organizar das grandes corporações, a fim de caracterizar a passagem da Era da Produção em Massa para a Era da Eficiência, que Motta (1986) chama de transição da teoria da administração para a teoria das organizações, isto é, a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se insere, com vistas à sua maior eficiência, face às determinações estruturais e comportamentais.

De qualquer modo, a busca da eficiência proposta por Weber (1998) deu origem à teoria burocrática e acabou por estabelecer a premissa de que o comportamento humano é orientado pela racionalidade e, por isso, é previsível, no sentido da maior eficiência da organização. Os princípios e mecanismos da nova abordagem, até porque haviam sido pensados para aumentar a eficiência do Estado, foram ampla e exaustivamente utilizados pelo serviço público e, também, pelas empresas que tinham em comum com as organizações públicas o tamanho e a dispersão geográfica.

Na prática, porém, a teoria apresenta dificuldades insuperáveis, na medida em que se verifica supervalorização dos meios, que adquirem valor positivo próprio e transformam-se de meios em objetivos, além de despersonalizar o relacionamento, que passaria a se dar entre cargos e não entre pessoas (MOTTA, 1986).

Ainda segundo Motta, é por essas e outras razões, notadamente no que diz respeito às dificuldades no atendimento ao cliente, o qual vai-se tornando cada vez mais exigente e não é valorizado pelo burocrata, a aplicação dos princípios burocráticos leva à exaustão dos modelos gerenciais desenvolvidos na passagem da sociedade industrial para a sociedade da eficiência.

A teoria estruturalista é um desdobramento da teoria burocrática e avança os primeiros passos sobre a integração da organização com o ambiente ao propor a análise intra-organizacional e interorganizacional. Essa teoria também recebeu influências da escola de relações humanas, admitindo e estudando a organização formal e informal (TOFFLER, 1980).

A escola neoclássica retomou as idéias da escola clássica, atualizou e realizou os postulados desta última em uma nova perspectiva, face às mudanças do período.

A teoria comportamental, baseada na herança deixada pela escola das relações humanas, adaptou os conceitos de comportamento social para análise do comportamento organizacional. Daí deriva o movimento denominado desenvolvimento organizacional (TOFFLER, 1980).

A teoria de sistemas ampliou o enfoque da análise e caracterizou a organização como sistema aberto em complexa interação com o ambiente externo.

A teoria das contingências inovou ao deslocar o enfoque de dentro para fora da organização: a ênfase é dada ao ambiente e às demandas ambientais, condicionantes da dinâmica organizacional interna.

2.5.3 A Era da Qualidade

Superadas as eras da Produção em Massa e da Eficiência, e com o esgotamento dos modelos organizacionais e gerenciais legitimados por cada uma delas, evoluiu-se para outro patamar de exigências que reclamava novos padrões de eficácia, deslocando, mais uma vez, o foco das atenções dos empresários.

Surgiu a Era da Qualidade. Nesse novo momento, não basta oferecer um produto ou serviço padronizado a baixo custo operacional; mais do que isso, o cliente quer o atendimento das suas necessidades, o que significa qualidade de produtos e serviços, que evolui, rapidamente, para qualidade personalizada.

As décadas de 1950 e 1960 prepararam as empresas japonesas para a difusão de um novo conceito que iria revolucionar os padrões e procedimentos organizacionais e de gestão e, ainda, levar à colocação, no mercado internacional, de produtos de alta tecnologia com uma excelência de qualidade sem precedentes e a custos menores que os praticados pelos concorrentes. Os paradigmas vigentes são questionados, e surge nova forma de considerar a natureza das relações produtor/cliente.

Foi, porém, a partir da década de 1980 que estudiosos do mundo inteiro começaram a ensaiar argumentos e explicações para o fenômeno.

Autores como Cascione (1992) e Kang (1990) explicam a construção e o sucesso do modelo japonês da qualidade a partir das condições estabelecidas pelo trauma do pós-

guerra e a disciplina shintoísta-budista, às quais acrescentam o condicionamento histórico à mudança lenta, preservando a cultura, além dos princípios do confucionismo, que enfatizam o conhecimento aplicado e o esforço de trabalho, valorizando-os mais que a erudição e a criatividade.

O princípio budista que propõe o refinamento na direção do esclarecimento reforça a procura pelo melhoramento permanente (*kaisen*), o que ajuda a compreender o fato de os japoneses buscarem sempre novos instrumentos e ferramentas rumo à perfeição. Valeram-se, para isso, de estatísticos, matemáticos e engenheiros estadunidenses que participaram da missão de ajuda ao Japão, no início da década de 1950, como cita Mendes (1994, p. 30):

Assim, reunindo as condições culturais com os princípios e ferramentas dos estudiosos norte-americanos, foi possível aos japoneses estreitar as faixas de tolerância aos erros e defeitos, incorporar alta tecnologia e romper os padrões internacionais de qualidade. Superaram, então, gigantes como a Philips, ‘dona’ da indústria eletrônica, os suíços, ‘donos’ da indústria dos relógios e os alemães, ‘donos’ da indústria de aparelhos óticos. E não pararam aí, como se sabe. Decidiram aplicar os métodos de controle de qualidade, a disciplina e o estilo gerencial, na produção de automóveis, e derrubaram o último dos tabus, derrotando tecnológica e comercialmente os gigantes de Detroit.

Nos Estados Unidos, o primeiro sinal de reconhecimento de que havia algo novo acontecendo, capaz de desestabilizar mercados até então por eles dominados, foi a pesquisa realizada por Ouchi (1982, p. 11) que anunciava:

O segredo do sucesso japonês não é a tecnologia, mas um modo especial de administrar as pessoas – um estilo que se baseia em uma sólida filosofia empresarial, uma cultura de empresa distinta, desenvolvimento a longo prazo e decisão consensual.

O autor destaca aspectos delicados da cultura japonesa para explicar os índices de desempenho alcançados por suas empresas:

Produtividade, confiança e sutileza não são elementos isolados. A confiança e a sutileza não só proporciona maior produtividade através de coordenação mais efetiva, como também se encontram ligadas entre si (OUCHI, 1982, p. 8).

No Brasil, a novidade chega em 1984, por intermédio do Ministério da Indústria e do Comércio (MIC). Nesse ano, a Secretaria de Tecnologia Industrial (STI) do MIC lançou o projeto Criação, Elaboração e Divulgação de Curso Padrão em Qualidade e Produtividade, no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), financiado pelo governo brasileiro e pelo Banco Mundial (MATOS, 1994).

A recuperação dessa história é importante como elemento de análise, porque dá conta, em período muito recente, da maneira peculiar como o Brasil assimila os modismos, o papel do governo, dos empresários, e da classe trabalhadora. De acordo com Mendes (1994, p. 22),

Até 1990, pouca gente soube dos programas. A imprensa não se ocupou em divulgar a iniciativa, o governo parecia não acreditar na eficácia das propostas, as empresas sofriam as conseqüências de vários planos econômicos, o Brasil reagia convulsivamente a cada crise e se praticava a antiquidade total.

Matos (1994, p. 52) analisa o PBQP como instrumento de política pública e comenta:

A ausência do trabalhador e de suas associações legais de representação no Comitê de Orientação e Coordenação do Programa ratificam a já antiga inclinação brasileira de esquecer o trabalhador e de vê-lo como o parceiro incômodo e subalterno nas grandes decisões sobre a vida das organizações da sociedade em geral.

A omissão foi revista quando da reunião anual de avaliação do programa no final de 1993, tendo sido incluída no documento Orientações Estratégicas 1994 a recomendação de Matos (1994, p. 52):

[...] Trabalhadores [...] Consolidar a participação dos trabalhadores no PBQP e PADCT através de suas representações, enfatizando sua sensibilização, a distribuição dos ganhos de produtividade, a qualidade de vida no trabalho e a negociação relativa à implantação de programas de qualidade, produtividade e inovação tecnológica no local de trabalho com participação sindical.

2.5.4 A Era da Competitividade

Da mesma forma que as eras da Produção em Massa e da Eficiência chegaram juntas ao Brasil, por volta da década de 1950, com a criação das escolas de administração e a industrialização do país, as eras da Qualidade e da Competitividade, com atraso menor, também vieram juntas, como, aliás, ocorreu no mundo todo, que só percebeu o diferencial da qualidade, estabelecido pelos japoneses, quando a competitividade se tornou desigual.

A competitividade, vista da ótica das empresas e das nações (PORTER, 1991), busca a conquista dos mercados e a hegemonia tecnológica em substituição à disputa pela supremacia das armas e pelas fronteiras territoriais de ontem, no momento em que se assiste à formação do Estado Pós-Capitalista, baseado em sociedades do conhecimento, causa/efeito de mudanças comportamentais que revalorizam o ser humano, reformulam estratégias econômicas, redesenham políticas públicas e refazem paradigmas.

As novas bases referenciais não eliminam valores e comportamentos de paradigmas e eras mais antigas, dado que o ritmo de mudanças é muito desigual entre nações e povos.

Tudo indica, porém, que nenhum paradigma ou corpo teórico isolado dá conta, hoje, do conjunto de problemas que conformam uma dada realidade social, seja ela do Primeiro ou do Terceiro Mundo, o que exige um certo grau de pluralismo e liberdade teórica e de tolerância epistemológica. Assim é que, nas últimas duas décadas, a ciência da administração tem-se reformulado a todo instante e se vê enriquecida por novos conceitos e abordagens que admitem uma diversidade de mecanismos, princípios e práticas organizacionais e de gestão, cada uma com identidade própria, mais complementar que excludentes entre si.

Duas novas abordagens administrativas e de gestão se apresentam, entre outras, talvez não tão novas enquanto princípios e manifestações, mas certamente como modelo de realização organizacional, a administração participativa e a administração holística.

2.5.5 A Administração Participativa

A administração participativa não tem origem histórica definida e seu arcabouço conceitual é disperso. Além disso, são raras as organizações que colocam em prática a filosofia da gestão participativa, daí a dificuldade de se identificarem e analisarem tais práticas, que refletem muito mais um estilo do que um conjunto de mecanismos e instrumentos de gestão.

Alguns autores, recentemente, têm feito reflexões quanto a esse estilo gerencial, entre os quais Motta (1994, p. 48), que reconhece o interesse crescente por formas participativas de gerência:

Em função não só da busca de formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo.

Motta (1994) chama a atenção para outros fatores relacionados à origem e aos motivos da criação de formas participativas, intensamente tratadas na teoria gerencial, mas que não podem ser explicados somente por razões internas da moderna organização do trabalho, quais sejam: fundamentam-se, também, na organização social, econômica e política existente, que compõem a ambiência da vida empresarial.

Ainda Motta (1994) examina, no mesmo texto, as formas de participação, e considera que esta, em um sentido amplo e teórico do termo, compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização. Como formas de participação, aponta dois caminhos: a participação direta, quando o indivíduo age em seu próprio nome, assume ou influencia decisões na sua área de atuação; e a participação indireta, que se dá pela representação da coletividade dos empregados ou classe profissional.

A grande aplicabilidade, porém, da administração participativa parece estar na participação social da gestão pública a partir de diferentes significados atribuídos ao próprio conceito e às suas modalidades de operacionalização, nas quais certamente estão inseridas as organizações do terceiro setor.

As possibilidades de aplicação do recurso de participação popular são tão amplas e variadas que têm despertado a atenção de acadêmicos e políticos ansiosos por compreender o fenômeno ou experimentá-lo como instrumento de governo.

Nesse sentido, Silva e d’Arc (1996, p. 44) apontam essa diversidade de formas e objetivos e citam, como exemplo, as ações empreendidas prioritariamente em termos de

Justiça social, como nas prefeituras petistas ou populares de São Paulo, Porto Alegre ou Recife, em períodos recentes, de marketing econômico-cultural, como em Salvador ou Fortaleza nos anos 90, ou sócio-ecológicos, como em Curitiba.

Assinalam que tal diversidade de situações tende a orientar a reflexão mais na direção de uma explicação de suas especificidades do que no sentido de uma modalização.

O Comunidade Solidária, em conjunto com o Ibam e o Ipea, vem publicando, desde 1996, uma série de ‘experiências inovadoras’ que envolvem manifestações de solidariedade e de participação, em vários estados e municípios brasileiros, reunindo organismos governamentais e não-governamentais, mecanismos institucionalizados ou informais. Contudo, no Brasil, ainda é considerado insuficiente o acúmulo teórico anterior a essas experiências nacionais muito recentes, o que reforça a necessidade de refletir e revisar permanentemente a conceituação de participação popular, bem como a necessidade de outros conceitos, tais como parceria, qualidade de vida e do meio ambiente, desenvolvimento e poder local, modos de vida, cultura urbana e cultura rural, etnicidade etc.

Silva e d’Arc (1996), em seu texto, ainda lembram o que disse o representante de uma ONG presente a um encontro para discussão do tema: “participação não é somente objeto de pesquisa; é objeto do desejo e da necessidade de muitos”.

2.5.7 A Administração Holística

A origem do termo holismo se deve a Smuts (1926), filósofo, político, estadista, advogado e general sul-africano, que tenta definir a natureza da evolução, as suas fases principais e um novo fator ou princípio subjacente a essa evolução e a todo o universo, o qual denomina holismo (GUIMARÃES, 2002). Do grego, holismo significa totalidade, coordenação de todas as partes, regulação central, força ou princípio que tudo conecta, auto-organização.

Apropriado pela ciência da administração, o conceito desencadeou um verdadeiro movimento, característico de uma fase pré-paradigmática. Vergara (1995, p. 2), distingue três grandes paradigmas na história da administração e no plano organizacional: o mecanicista, o orgânico e o holístico.

A autora identifica o paradigma mecanicista com um modo de pensar cartesiano-newtoniano que, segundo ela, influenciaram e ainda influenciam

Os nossos modos de ver o mundo, de buscar o conhecimento, de fazer ciência, de desenvolver tecnologias, técnicas, procedimentos, de tomar decisões e até nos nossos modos cotidianos de relacionamento interpessoal (VERGARA, 1995, p. 3).

Se essa forma peculiar e determinística de ver o universo, por um lado, permitiu os avanços tecnológicos de que hoje desfrutamos, por outro provocou um mundo fragmentado, de acordo com Vergara (1995, p. 4):

Esse paradigma vê o mundo como uma grande máquina, logo, tudo o que nele existe, coisas ou pessoas, são peças dessa engrenagem. É esse paradigma que justifica as formas taylorista, fordistas e burocráticas de gestão.

O paradigma orgânico é percebido por Vergara como um avanço em relação ao mecanicista e o mundo passa a ser visto como um grande organismo que pensa, pulsa, sente e age. É esse paradigma que “alerta para o lado humano das organizações e legitima a forma sistêmica de administração” (VERGARA, 1995, p. 5).

A percepção de que, nas organizações, há uma correlação de processos técnicos e humanos que interagem com o ambiente externo no qual a organização opera abre espaços para a percepção da necessidade de viabilização de mecanismos que possam facilitar a interação entre as partes. Embora admitindo esse avanço, o paradigma orgânico, segundo Vergara (1995, p. 6), ainda se alimenta na fé materialista construída pela ciência e pelo modo de pensar do paradigma anterior: “problemas incômodos, como o da consciência, por exemplo, ficam de fora”.

O paradigma holístico é apresentado a partir das influências marcantes de cientistas como Einstein, Niels Bohr e Heisenberg, que tornaram a visão de mundo menos determinista e possibilitaram justificar a valorização do ser humano, da informação, de maneiras diferentes de pensar, de outras formas, além da razão, de se ter acesso ao conhecimento, como a intuição, da flexibilidade, da inovação, do questionamento, da capacidade de auto-organização, da capacidade de aprender e de aprender a aprender. Tal paradigma procura justificar, sobretudo, a busca da qualidade de vida.

Ribeiro (1989, p. 25) vê na administração holística a solução que faltava e que poderá levar as organizações a um patamar gerencial tão diferente que ele o considera uma mutação, e não uma evolução. Para esse autor, surge uma nova organização que acompanha

a complexidade das mudanças atuais, reunindo criatividade e eficácia, características essenciais do novo modelo, que exige condições aparentemente antagônicas:

a criatividade necessita de liberdade para que possa fazer valer a intuição. A eficácia necessita de ordem para potencializar a inteligência. Como se isso já não bastasse, é preciso lembrar que a liberdade exige descentralização, e a ordem, pelo contrário, se baseia na centralização.

Pereira (1995, p. 158) relata em sua tese que uma das primeiras experiências registradas do uso de abordagem holística para a solução de problemas organizacionais foi na Suécia, em uma das unidades de produção da Volvo, na década de 1960. Identificados como incompatíveis, o alto nível socioeconômico-cultural do país, por um lado, e, por outro, o trabalho rotineiro da linha de montagem dos automóveis, “a solução ‘holística’ da Volvo foi a criação de uma tecnologia de produção que exigiu, inclusive, a construção de uma nova fábrica: surgia a ‘célula de produção’” (PEREIRA, 1995, p. 158).

Ainda conforme Pereira (1995, p. 158), como forma de organização, “cada célula tem uma equipe de funcionários autogerenciável”, e a organização da empresa em um conjunto de células torna a sua estrutura policelular.

Do ponto de vista do gestor, é Vergara (1995, p. 6) que alerta para os muitos desafios da nova abordagem que incluem, segundo ela,

A prática do autodesenvolvimento, o resgate da sensação e da emoção como características inalienáveis do homem, a capacidade de mexer com a cabeça das pessoas, a capacidade de superar os próprios medos e instigar as pessoas para que também superem os seus, o risco de ouvir inconsistências, pontos-de-vista contrários e até bobagens, a habilidade de aprender a negociar. [...] Os desafios incluem [ainda] o desenvolvimento de qualidades como a iniciativa, o engajamento, a atitude sinérgica, a ousadia, a visualização do sucesso.

A autora finaliza suas reflexões no texto, assinalando:

O gestor do terceiro milênio convivendo com as noções e valores da Administração Holísticas é aquele capaz de pensar globalmente e agir localmente, aquele hábil no uso da experiência cotidiana e na expansão da consciência, aquele capaz de manter as conquistas históricas da razão e de liberar, atualizar o que tem sido, historicamente, descuidado: a intuição. As possibilidades para o gestor do terceiro milênio são muitas. Os limites também. Mas possibilidades e limites, certamente, estão relacionados ao padrão de ética. É este padrão que, transcendendo os limites do aqui e agora, serve de referência para os eventos contingenciais com os quais cotidianamente lidamos (VERGARA, 1995, p. 6).

2.6 GESTÃO SOCIAL

De acordo com Tenório (1998), ter o indivíduo como sujeito privilegiado de vocalização daquilo que interessa à sociedade nas demandas ao Estado e daquilo que interessa ao 'trabalhador' na interação com o capital significa mudar a natureza dessas relações, quer dizer, passar de condições monológicas (tecnoburocráticas) autoritárias para situações dialógicas (democráticas) intersubjetivas, do exercício da 'cidadania'.

Acredita-se, então, que a gestão social não deve ser pautada por mecanismos de mercado que orientam a gestão estratégica sugerida pelas teorias tradicionais e, sim, um processo de conhecimento que contemple, além da compreensão da ação social, a maneira como este conhecimento é transmitido. Sob o enfoque das teorias tradicionais, é comum encontrar treinamentos sobre gestão social subordinados a esquemas virtuais que nunca se tornarão efetivos na medida que seus conteúdos são coerentes com a lógica de mercado que objetivam atingir o *adversariu* ao invés do *politicu*, do bem comum. Um dos elementos conceituais importantes sobre o assunto passa pela teoria crítica frankfurteana, especificamente da proposta teórico-social habermasiana de reconstrução do conhecimento

de maneira intersubjetiva, aceitando, necessariamente, que o conhecimento e a decisão são um produto social e não exclusivamente, originado da onisciência acadêmica bem como daquela praticada pela tecnocracia, quer nas relações trabalho/capital quer na interação Sociedade/Estado.

Para Tenório (1998), a base epistemológica da gestão social deve ser a intersubjetividade-dialogicidade (o processo decisório é exercido por meios de diferentes sujeitos sociais), como a política e o bem comum, contemplando o envolvimento da cidadania, no espaço público, e do trabalhador, no espaço privado, sendo que “[...] gestão social é o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania tanto na esfera privada quanto na esfera pública (TENÓRIO, 1998, p. 11).

Portanto, o conceito de gestão social que se toma por base para essa dissertação é o de Tenório (1997, p. 7):

[...] conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política.

Para Kliksberg (1992), uma gestão social é sinônimo de sofisticação. Essa gerência deve ser adaptativa, capaz de pensar em múltiplos cenários, e, sobretudo, promotora, no campo social, de um gerente social com altíssima sensibilidade para a comunidade, ou seja, sintonizado com a população. Este mesmo autor vem defendendo, já há alguns anos, uma mudança de mentalidade nos gerentes públicos latino-americanos. Ele critica o gerente orientado pelo paradigma tradicional, fortemente influenciado pelo modelo de referência das escolas administrativas clássicas e neoclássicas, de perfis de burocracia baseados em Max Weber.

Para Tenório (1998), a gestão social, em especial no terceiro setor, precisa ser ainda mais eficiente que no setor privado. Nela, não existe a lógica do lucro; é uma dinâmica muito particular que exige jogo de cintura do administrador: não existe visão de curto prazo e rapidez. A velocidade dos processos é a maior diferença, sendo que o gestor social deve-se lembrar de que existem alguns degraus a mais, como o lado político, a negociação e a arrecadação de recursos. Em contrapartida, a motivação não é problema para esse tipo de gestão. O setor privado paga consultores para implantar um bom clima organizacional e elevar a motivação, ao passo que, em uma organização do terceiro setor, por causa da transparência, do verdadeiro trabalho de equipe e do idealismo dos colaboradores, tal ajuda é dispensada.

Mas existem duas competências essenciais que não podem faltar numa gestão social, que são: conhecer técnicas de captação de recursos e o *marketing* dessa área. Para tanto, é necessário ter uma boa rede de contatos, um conselho administrativo influente e um bom trânsito entre os empresários. Estas são ferramentas indispensáveis. Já o *marketing* tem de ser eficiente para vender a idéia de que a organização vai produzir resultados e dar visibilidade para a empresa que está fazendo a contribuição. O grande desafio do terceiro setor é o de se organizar, porque, na maioria das vezes, ele continua sendo gerido pela boa vontade e pela intuição (GAZETA MERCANTIL, 1998).

Os setores de mercado e de governo recebem a chamada 'gestão estratégica' que é um tipo de ação social denominada por Tenório (1998) de utilitarista, pois combina competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz o comportamento tecnocrático fundado no cálculo de meios e fins e implementado mediante a interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade sobre as outras. Neste tipo de gestão, as regras são ditadas de acordo com o interesse de mercado, objetivando o lucro e a

destruição do adversário, razão pela qual está muito mais relacionada com os interesses individuais do que os coletivos. Tecnocracia é um fenômeno elitista, uma vez que exclui todos aqueles que não possuem condições de se tornarem técnicos em algo. Desta forma, os interesses, neste tipo de gestão, são muito mais técnicos que sociais.

Para Tenório (2000), a gestão estratégica substitui a idéia de indivíduos livres e iguais pela idéia de sociedade isenta de sujeitos. Dessa forma, pode-se inferir que sua forma de gerenciamento é feita de forma unilateral e autoritária. Neste tipo de gerir, a linguagem é utilizada na sua função referencial, ou seja, serve, na grande maioria do tempo, somente como transmissora de informações, não dando margem para a intervenção do sujeito nas decisões a serem tomadas.

Segundo Tenório (1998), no caso do Terceiro Setor, esse tipo de gestão foi substituído pela gestão social, uma vez que os objetivos dele se diferenciam dos demais. Nesse tipo de gestão, é dada maior, ou toda relevância às questões de ordem social e seus esforços são calcados na implementação de políticas públicas. O protagonista da relação entre sociedade e trabalho é a cidadania, em virtude de as atenções estarem muito mais voltadas para as relações do tipo sujeito/sujeito, sujeito/comunidade e vice-versa, e mais para as relações intersubjetivas do que individuais.

Ainda com Tenório (1998), neste tipo de gestão, a ação tecnoburocrática é substituída por um gerenciamento participativo, dialógico. A tomada de decisão é executada pelos diversos agentes sociais. Essa atitude de gerenciamento calcada no diálogo desenvolve-se logicamente, de acordo com os pressupostos do agir comunicativo. É a racionalidade comunicativa. O indivíduo atua como participante de um procedimento democrático, decidindo, nas diferentes instâncias de uma sociedade e em diferentes papéis, o seu destino social como ser humano, eleitor, trabalhador ou consumidor. Dessa forma, a

sua autodeterminação não se dá de acordo com a lógica de mercado, mas da democracia social, da igualdade política e decisória. O papel do indivíduo, de acordo com a gestão social, é o de participar, solidária e ativamente, dos destinos da comunidade em que se insere. Na gestão social, o indivíduo é motivado racionalmente por outro, o que significa dizer que, para que este concorde com determinado aspecto, é necessário que esse aspecto possa ser justificado ou fundamentado. É necessário que pessoas entrem em acordo para que qualquer ação seja tomada, de modo que o processo decisório seja exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.

Este tipo de gestão pode ser considerado, por alguns, mais trabalhoso ou, até mesmo, inviável, mas seu caráter participativo e flexível dá a ele toda a chance de sucesso. Nele, o inimigo a ser combatido não é determinada empresa ou pessoa, mas os males coletivos, como a destruição ambiental, a fome e a miséria. No caso da gestão social, não é a riqueza e as posses que definem o *status*, mas a contribuição para a melhoria de vida da comunidade (TENÓRIO, 2000).

Talvez fique difícil digerir um tipo de gerenciamento em que todos têm igual poder de decisão. Para muitos, esse tipo de gestão pode soar, em um primeiro momento, como uma utopia difícil de ser alcançada. No entanto, faz-se necessário entender este modo de gestão como algo que surge da necessidade da solução dos problemas sociais, e que, para que isso se dê, é imensamente importante que todos os envolvidos possam ter voz ativa na decisão de seus próprios problemas, mesmo que isso demande mais tempo e trabalho.

Embora tenhamos um significativo número de publicações que têm em foco o terceiro setor, dificilmente há estudos que se refiram aos aspectos de gestão desse tipo de

organização, como seus processos administrativos, mão-de-obra empregada, recursos entre outros (SERVA, 1996).

O Quadro 1 servirá para mostrar a diferença entre uma empresa tradicional e uma do terceiro setor. A observação é válida como mais um parâmetro de comparação que ajudará na caracterização de uma gestão no terceiro setor.

QUADRO 1 - QUADRO COMPARATIVO EMPRESA TRADICIONAL X EMPRESA DO TERCEIRO SETOR

Continua

	EMPRESA TRADICIONAL	INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR
Propósito/Missão	A provisão de um bem ou serviço é com o objetivo de ganhar dinheiro	O dinheiro é para prover um bem ou serviço
Valores	Todas as organizações têm valores inerentes ao meio, mas,	em nenhum outro setor, os valores são tão centrais no propósito quanto no terceiro setor
Aquisição de recursos	Obtém recursos através da venda de produtos e serviços	Tem como fonte de recursos financeiros os impostos, vendas de serviços, doações individuais, repasse de fundações, empresas e do próprio governo, resultado de investimentos patrimoniais etc. É uma atividade complexa exigindo o emprego de técnicas e conhecimentos específicos
Resultado	Há clareza nos resultados e indicadores precisos	Não há uma clareza quanto o que seja e representa um bom resultado e quais são os indicadores de eficiência e eficácia como no setor privado
Ambiente legal	Claramente definida pela legislação do país	A legislação que incide sobre o terceiro setor difere significativamente dos outros setores, especialmente sobre o que trata da aplicação dos recursos e da tributação
Perfil do trabalhador	Definido por tarefas com remunerações claras e cobrança de desempenho	Uma parcela realizada por voluntários sem remuneração. O tipo de atividade realizada, o nível de qualificação e a forma de remuneração produzem uma grande diferença dos dois primeiros setores

Governança	Poder decisório centrado na alta administração	A estrutura de poder e a tomada de decisão atribuem um papel importante ao conselho da entidade, formado por voluntários que não devem se beneficiar dos resultados da organização. A relação entre o conselho e o corpo profissional tende a ser mais próximo do que ocorre no Estado e no mercado
Complexidade organizacional	A clareza dos objetivos, a definição dos processos diminui a complexidade	Apresenta maior complexidade no tipo e variedade de serviços prestados na relação com múltiplos públicos na dependência de fontes variadas de recursos

FONTE: *Revista Brasileira de Administração*, Ano XII, n. 38, set. 2002

Nota: dados trabalhados pela autora

O Quadro 2 mostra as características e o perfil das organizações brasileiras do terceiro setor. Embora não se refira especificamente à gestão, em seu estudo, Coelho (2000) aponta as características e o perfil das organizações brasileiras e americanas do terceiro setor.

QUADRO 2 - COMPARATIVO DO PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR BRASILEIRAS E AMERICANAS

continua

CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	ORGANIZAÇÕES AMERICANAS
Clientela	População carente	Grupos sociais; mais a classe média
Estrutura Administrativa	Influência do diretor executivo	Idem
	Assembléia Geral	
	Conselho Fiscal	
	Estatuto	
	Funções chave: direção e coordenação geral, coordenação técnica de programas, serviços de apoio administrativo. Práticas gerenciais mais informais	Dirigentes mais atuantes (diretores e conselheiros); envolvem-se diretamente nos eventos patrocinados para entidade, maior grau de institucionalização e burocratização

Conclusão

Qualificação no Gerenciamento	Varia de acordo com o tipo da organização. Fundações: pessoal mais qualificado. Prevalece a improvisação. Foco: qualificação do quadro técnico	Abordam técnicas específicas de planejamento e gerenciamento Revistas especializadas.
Perfil de Recursos Humanos	Quadros enxutos e insuficientes	Semelhante ao do Brasil. Atividades administrativas: quadro enxuto
	Funções predominantes: direção geral, assessoria e coordenação técnica, serviços educacionais, de alimentação e saúde, de administração e de manutenção. Maior parte dedica-se ao atendimento direto; funcionários remunerados contratados; funcionários cedidos pelo poder público e voluntários.	Serviços de manutenção, alimentação e saúde: terceirizados. Pessoal alocado na direção geral é maior do que no Brasil. Grande número de voluntários qualificados e concentrados nas funções de direção, assessoria e coordenação
Voluntários	Grau de Qualificação: 3º grau completo	Idem
	Critérios mais frouxos para seleção	Entrevista minuciosa
	Oferta menos significativa	Poder de escolha maior
	Critérios: disponibilidade e experiência profissional	Critérios: grau de qualificação e desempenho anterior investigado
Qualificação Técnica em Recursos Humanos	Assessores e coordenadores: predomínio de assistentes sociais, pedagogos, área afim	Formação na área de administração ou <i>business</i> .

FONTE: COELHO, s. de C. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Ed. do Senac, 2000

NOTA: Dados trabalhados por PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Monografia (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

Tenório (2000) observa que a gestão deve ser considerada tema estratégico e fundamental tanto para o terceiro setor como para o privado e o público. Embora haja diferenças e particularidades em cada setor, profissionalismo, clareza e honestidade são características que devem estar presentes em qualquer organização, seja qual for sua inserção na sociedade. De acordo com Landim (1993), a cultura gerencial brasileira é fortemente marcada pelos traços do autoritarismo e do patrimonialismo característicos de nossa cultura social e política. Os estilos de liderança, a divisão de tarefas e a valorização

de saberes específicos são algumas das repercussões visíveis no âmbito da gestão. Acrescente-se o fato de incorporarmos modelos gerenciais de outros países à realidade cultural brasileira. Nesse sentido, torna-se cada vez mais difícil ultrapassar estas barreiras e alcançar resultados satisfatórios para tornar os processos de gestão mais plurais e transparentes aos três setores: Estado, mercado e terceiro setor.

É imprescindível considerar aspectos como poder decisório compartilhado, liderança, parceria e espaço organizacional a fim de atribuir mais importância às pessoas do que aos cargos, de tornar o trabalho em equipe e a interfuncionalidade em práticas diárias, de delegar a autoridade, evitando a centralização de ações e decisões, uma vez que toda a organização é um conjunto de pessoas, de acordo com Cabrera (*apud* PANCERI, 2001).

No que se refere ao aspecto profissional, o vínculo deve ser baseado na competência atualizada, a remuneração deve ser justa e feita com base em performance e resultados. Deve haver avaliações de desempenho permanentes de forma aberta, honesta e focada na melhoria contínua.

Há uma divergência entre os autores quanto a forma de gestão no terceiro setor, entretanto, para ser um setor viável, ele requer uma grande variedade de habilidades, desde conhecimentos mínimos até a sofisticada experiência gerencial.

A preocupação com a gestão do negócio e das pessoas deve ser encarada da mesma forma que no setor privado, pois o terceiro setor detém muitos componentes semelhantes no que diz respeito ao administrador, como: gerenciamento, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos (TENÓRIO, 2000), sendo que os objetivos sociais, filantrópicos ou qualquer outro não podem ser confundidos com descuido na gestão.

Contrariamente, para Drucker (1994) e Landim (1993), administrar uma organização não lucrativa é diferente de administrar uma privada ou pública, necessitando de referências específicas. O que se observa é que esses autores não apresentam um modelo de gestão para essas organizações e, sim, aspectos gerenciais que podem ser utilizados e que estão mais voltados ao planejamento estratégico.

Para Cabrera (*apud* PANCERI, 2001, p. 131), se estamos na era da criação do conhecimento,

a busca por pessoas que tenham grande capacidade de raciocínio, iniciativa, criatividade e outras habilidades, está intensa em todas as áreas, o mesmo deverá acontecer com o terceiro setor. Assim, ele irá se expandir, fortalecer e influenciar cada vez mais a sociedade, provando que o terceiro setor não é mais uma terceira opção para um profissional.

Essas organizações precisam gerar as condições minimamente necessárias para garantir sua sobrevivência, seu crescimento e sua continuidade na prestação de serviços. Devem criar condições para gerar sua auto-sustentabilidade no contexto em que atuam, buscando, continuamente, a autonomia em suas atividades, muito embora a escassez de recursos ainda constitua um fator limitador de suas ações. Para Fisher (1997), sustentabilidade e auto-sustentação são o maior desafio.

Técnicas de administração tradicional aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado encontram limitações quando simplesmente transferidas para o terceiro setor. Nas organizações sociais, a ausência de lucro e de proprietário como objetivo central faz que prevaleçam valores como gestão participativa, comprometimento com a missão, prioridade do atendimento ao público alvo, valorização do ser humano e comprometimento com o outro (DRUCKER, 1994; TENÓRIO, 2000; HUDSON, 1999).

De acordo com Salamon (1998), embora as organizações sem fins lucrativos se vangloriem de sua flexibilidade, elas continuam sendo organizações e, como tal, estão sujeitas a se tornarem vulneráveis à burocracia, à indiferença, à criação de obstáculos, à rotinização, à morosidade e à falta de sensibilidade e coordenação à medida que crescem em escala e complexidade. Devem, portanto, dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade que lhes confere um caráter especial e a institucionalização necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes.

Para Jordan (*apud* PANCERI, 2001, p. 132),

à medida que as organizações do terceiro setor vão crescendo, surge a necessidade de uma pessoa para organizar as atividades a fim de que não se perca o controle e que o crescimento não cesse,

sendo cada vez mais freqüente a substituição do trabalho gerencial do voluntariado pelo de profissionais remunerados. Soares (2000) acrescenta que só é possível realizar o trabalho da melhor forma por meio de uma gerência profissional, o que possibilita a transformação da organização filantrópica em empresa social, visando sua auto-sustentação e a aplicação eficiente de recursos.

Costa (1998) posiciona-se favoravelmente em relação à necessidade da aplicação das técnicas de *marketing*, da obtenção de recursos para reinvestir em novos projetos e do conhecimento e cumprimento dos estatutos como fatores essenciais no gerenciamento de uma entidade. Ressalta que o resultado é indispensável e deve estar voltado para duas funções que considera básicas, que são a mercadológica e a de inovação. Para tanto, treinamento, reciclagem, desenvolvimento do pessoal e planejamento são fatores

importantes para não se cair na rotina. Rápida aplicação das soluções, avaliação permanente, relacionamento humano e eficiência no estabelecimento de prioridade são alguns indicadores que fazem parte da moderna direção das entidades. A preocupação demasiada com problemas de pouca importância deve ser evitada, pois gera ineficiência. O autor acrescenta que a resolução de situações difíceis leva, muitas vezes, a uma aprendizagem necessária e a um crescimento das habilidades profissionais. Sempre vale rever experiências e prosseguir na busca do novo, do inusitado, do diferente, por intermédio de novos caminhos e alternativas.

Pelo fato de o terceiro setor ser composto por diversos segmentos que trazem consigo hábitos organizacionais, propor uma forma de gerenciá-lo não é tarefa fácil, especialmente pelas distintas características de sua constituição. Existem organizações com mais disponibilidade de recursos, outras são gerenciadas de forma amadora, algumas poucas seguem princípios mais empresariais. Mas, em razão da amplitude de seu crescimento, acredita-se que todas sentem necessidade de alterar seus processos de gestão, embora isto constitua um grande desafio.

Os gerentes sociais criam valores sociais por meio da inovação e da força de inúmeros recursos financeiros, independentemente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário. São pessoas que estão constantemente procurando novas maneiras de servir a seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. Devem estar dispostos a correr riscos razoáveis em favor das pessoas às quais a organização serve, entender a diferença entre precisar e querer e que todos os recursos alocados são realmente investimentos administrados, pesar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos, ter sempre uma missão, mas saber que, sem dinheiro, não há

missão que se conclua (BRINCKERHOFF, 2000). Este são princípios na inovação de soluções para os problemas sociais.

Dirigir, coordenar, gerir, gerenciar, administrar, enfim, cuidar da gestão de uma organização que vive de doações, de repasse de recursos do governo, que não visa lucro, que, por si, não gera renda, é um grande desafio. Gerir uma entidade social implica um processo contínuo, dinâmico, diversificado, complexo e difícil de ser entendido por outros setores. Quem gerencia, portanto, está numa posição crítica, não sendo uma tarefa para qualquer perfil e quem se propõe a ser gestor em tais organizações tem de estar preparado (PANCERI, 2001).

A autora diz, ainda, que o gestor, nas organizações do terceiro setor, deve ter conhecimentos sobre o papel das instituições sem fins lucrativos, os modelos de gestão adequados a essas instituições, a forma de captação de recursos, *marketing* social, ética, entre outros aspectos. Certamente, ele defrontar-se-á com dificuldades como avaliação do impacto e dos resultados de seus projetos, avaliação de desempenho, planejamento da aplicação de recursos, capacitação técnica administrativa e operacional, informatização e alimentação de sistemas de informação, entre outros. Os gestores do terceiro setor terão de dar mais atenção ao treinamento, à capacitação e à assistência técnica.

Para Silva e d’Arc (1996), o gestor de uma entidade social tem de lidar com seu ‘público-alvo’. Conhecer essas pessoas e/ou grupos, suas reais necessidades, entender seus problemas, como vivem, quem são, as causas de viverem em tais condições, a sua história. Saber bem quem são é a razão de ser da entidade. Ao gestor, é lançado o desafio de entender as características individuais no contexto social do momento. Ele precisa manter uma visão da sociedade como um todo, o que esse público-alvo representa na sociedade e o que a sociedade tem a ver com este público, precisa conhecer o que já está sendo feito e

quem se interessa por este cliente; quais são as outras organizações que realizam algum trabalho, como, por que e onde fazem e quais dados utilizam. Nesse sentido, a ferramenta principal do gestor é a entidade social, e, para tanto, espera-se que seja um agente ativo. Então, a sociedade é um dos campos de atuação do gestor.

Na prática, todos os campos observados por Panceri (2001) influenciam-se mutuamente, e esta congruência é vital para a organização. A relação entre serviços e sociedade define a direção, o rumo, o sentido e o papel que a entidade tomará no futuro. Aqui, encontram-se a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas e os programas, revisando-se e repensando-se, periodicamente, o direcionamento organizacional.

A relação entre os recursos e as pessoas define a viabilidade da entidade, sendo esses dois campos considerados 'campos de apoio'. A entidade existe para atender a sociedade prestando serviços mas, para tanto, precisa de pessoas e de recursos. Boa intenção apenas não é o suficiente. O gestor precisa estar atento e avaliar o quanto sua equipe está ou não capacitada, atualizada e preparada para prestar os serviços necessários (SILVA; D'ARC, 1996).

A relação entre as pessoas e a sociedade implica o comprometimento com a causa, na relação com a necessidade. Esta é a relação da motivação, da força propulsora, e precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida, porque pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades, a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza a criatividade e a vontade.

A relação entre recursos e serviços é a da capacidade operacional e determina quanto a entidade pode fazer, quem e quantas pessoas vai atender, o tamanho do serviço de que é capaz de prestar. Aqui, dois perigos surgem, o da ilusão e o da ineficiência. O gestor

precisa tomar cuidado com a ilusão de que os recursos vão chegar de imediato e, quando estes chegarem, deve entender a eficiência de sua aplicação.

Portanto, o que dá sustentabilidade a uma organização é o equilíbrio, o desenvolvimento sinérgico dos cinco campos e suas relações, uma vez que sustentabilidade é a capacidade da organização cumprir aquilo que se propõe a longo prazo. Para tanto, alguns cuidados essenciais, como o desenvolvimento de pessoas, de fundos, de seus serviços, de suas relações com seu público-alvo, do próprio autodesenvolvimento e com a sociedade. Algumas organizações perceberam a importância de cuidar da gestão de forma mais profissional, em desenvolver *know-how* próprio, contratar gestores bem preparados. O processo de migração para um novo patamar de gestão é, essencialmente, um processo de desenvolvimento e, como tal, requer um trabalho de educação, de formação, de abertura e de aprendizagem, trata-se de um processo lento, contínuo, gradual, espontâneo, de descoberta, tentativa, reflexão, erro e risco, porém, válido (SILVA; D'ARC, 1996).

2.7 GESTÃO SOCIAL E A ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Como as demais partes da administração, a engenharia da produção não foi criada explicitamente para que uma organização do terceiro setor utilize suas teorias e práticas. O gestor de uma organização dessa tipologia enfrenta mais um desafio ao tentar fazer esta conexão com o mundo da administração tradicional.

Vale a pena, aqui, repetir Drucker (1994), esclarecendo que, apesar de tantos modelos, mecanismos e abordagens disponíveis para as organizações do segundo setor, é fato que eles não foram criados para a filosofia desejada pelo terceiro setor. Porém, fazer essa conexão da gestão social com a engenharia da produção será interessante para ajudar

na contribuição da análise administrativa do estudo de caso do IDF e no estreitamento interdisciplinar da administração e da gestão social. Ao se conceituar o que é a engenharia da produção, poder-se-á, mais facilmente, demonstrar onde estão os processos de transformação do instituto, e se funcionam nos moldes dos processos tradicionais.

Para Slack (1997, p. 30),

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo que você veste, come, [...] chega a você graças aos gerentes da produção que organizaram sua produção.

Uma posição que pode ajudar muito nessa conexão entre gestão social e engenharia da produção é o conceito de Giansesi (1994, p. 30):

A função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos (ou serviços). Um sistema de operações, seja de que empresa for, apresenta alguns elementos básicos. O sistema necessita, antes de tudo, de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas específicas. Possui, ainda, um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou resultados sejam os esperados.

Consideramos esse conceito útil porque ele deixa claro que qualquer empresa apresenta, em seus sistemas de operação, os elementos básicos da engenharia da produção, portanto, analogicamente, podem ser adaptáveis às organizações do terceiro setor.

Um modelo característico para explicar o funcionamento da administração da produção pode ser o ilustrado na Figura 1.

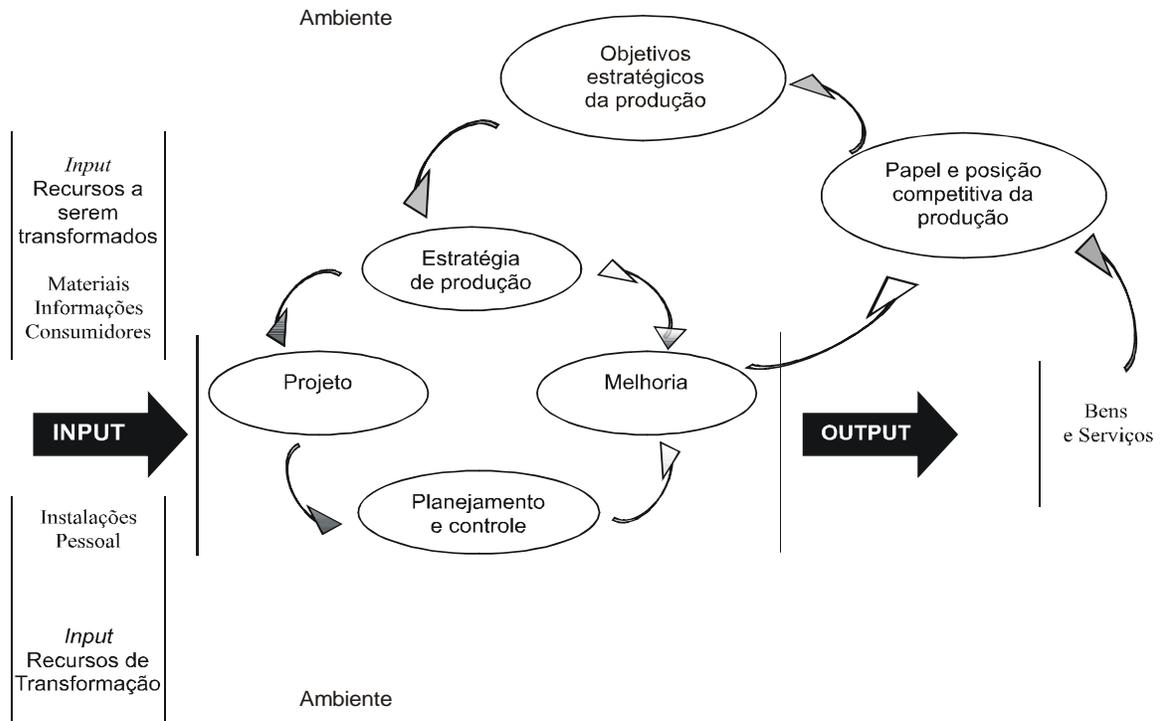


FIGURA 1: MODELO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO
 FONTE: SLACK, N. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997

Mas por que seria importante a inter-relação entre a gestão social e a engenharia da produção? É necessário dizer que há uma simbiose nessa questão. Tem-se de ver as organizações do terceiro setor inseridas nos aspectos da engenharia da produção, mas fica claro que a própria engenharia da produção também necessita dessa nova informação, de como seus preceitos funcionam quando aplicados em uma organização de filosofia social. Sabe-se que a inter-relação entre os conceitos de terceiro setor/gestão social e a administração tradicional faz vários estudiosos se debaterem sobre o tema sem chegar a um consenso sobre ele, então, mais inovador ainda seria conseguir novos debates e conceitos em relação a esse campo administrativo específico, que é a engenharia da produção no âmbito da gestão social. É válido afirmar que a experiência prática do IDF pode contribuir muito para delinear esses conceitos, e, ao mesmo tempo, descobrir se algum deles, por mais

distantes do terceiro setor que pareçam estar, de alguma forma, já estão sendo aproveitados nos moldes de uma gestão social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, serão discutidos os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa e, por conseguinte, para a construção do presente relato, a partir da definição do tema, do problema e dos objetivos. Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo de análise documental, pois ele parte de um quadro teórico de referências, no qual, por meio da coleta e análise de dados, buscou-se verificar, na prática dos casos, a aplicabilidade de metodologias na gestão da organização em questão.

Nesta dissertação, em virtude da natureza do estudo e da condução metodológica que se dá à pesquisa por suas características, privilegia-se o caráter qualitativo. Conseqüentemente, ela adota os procedimentos de caráter científico, com estrutura específica desse tipo de investigação e apresentação dos resultados.

Em seguida, serão apresentados a natureza da pesquisa, a caracterização do estudo, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, as técnicas de coleta de tratamento de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa ocupa reconhecido lugar entre várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Ela preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço profundo das

relações e dos processos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MENEGASSO, 2001).

De acordo com os pressupostos da pesquisa qualitativa, o conhecimento “não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado” (CHIZZOTTI *apud* MENEGASSO, 2001, p. 65). A pesquisa qualitativa mantém estreita relação com uma visão de ciência que assume os fenômenos numa rede de fatores interconectados, tais como a organização e o ser humano.

A opção pelo método qualitativo resultou também da natureza e da complexidade do tema, do nível de profundidade que o estudo requer e do tipo de observações, informações e análises necessárias para cumprir os objetivos propostos.

Esta pesquisa busca seus resultados não só na pesquisa teórico-empírica mas, também, na pesquisa documental e na observação.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tanto a análise qualitativa quanto a quantitativa têm o objetivo de organizar, sintetizar e fornecer estrutura aos dados da pesquisa, porém, no caso da qualitativa, tem-se a vantagem de poder coletar e analisar os dados simultaneamente.

Para possibilitar a versatilidade do jogo entre coleta de dados e análise, opta-se por fazê-lo concomitantemente com o registro. Nesse processo, as respostas às perguntas da pesquisa já são procuradas, mas tem-se consciência de que as respostas obtidas na investigação são aproximações da realidade pesquisada (MENEGASSO, 2001).

De acordo com Gil (1991, p. 58), o estudo de caso é um

estudo profundo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa

Em um com outro conceito retirado da mesma obra, Yuong (*apud* Gil, 1991, p. 59) afirma que se trata de

[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, que sejam unidade, uma pessoa, uma família, um profissional, uma organização, uma comunidade ou nação.

São várias as vantagens do estudo de caso, dentre elas, podem-se citar: estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos (GIL, 1991)..

Ao desenvolver o estudo de caso da gestão social do IDF, como organização do terceiro setor, foram atendidas as diversas vantagens apresentadas. Convém ressaltar que a ênfase na totalidade foi obtida, visto tratar-se de uma pesquisa-estudo aplicada em todas as residências.

O conhecimento científico constitui sempre esforço de articulação entre a teoria e a realidade empírica. Esta articulação se dá por meio de um fio condutor, que é o método. O método possui como função, além do papel instrumental, a própria alma do conteúdo, que é o caminho do pensamento. É, pois, importante pensar a metodologia como articulação entre conteúdos, pensamentos e existência (MENEGASSO, 2001).

Assim, segundo Menegasso (2001, p. 66):

[...] os princípios da pesquisa não podem derivar de fora da prática da metodologia, concebida esta, em sentido amplo, como reflexão crítica sobre as dimensões concretas da pesquisa. Toda pesquisa possui uma metodologia que se constitui no caminho do pensamento, da prática exercida no tratamento da realidade. A metodologia ocupa um espaço

central no interior das teorias e está sempre sendo referida por elas. É o caminho que se percorre no próprio processo de caminhar na produção de conhecimento.

Vergara (1998) sugere que, neste tipo de estudo, deve-se adotar um enfoque exploratório e descritivo.

Na intenção de contribuir para a formulação de estudos posteriores, a tipologia exploratória tem como finalidade primordial o desenvolvimento, esclarecimento e a modificação de idéias. Exige do pesquisador a familiarização com a realidade investigada, por isso, realiza-se em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 1998).

Uma investigação inicia-se

na fase exploratória da pesquisa, que é o tempo dedicado a interrogarmos preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo (MINAYO *apud* MENEGASSO, 2001, p. 67).

A etapa exploratória serve para se fazer o reconhecimento da organização. Consegue-se esse objetivo com o levantamento de dados e informações sobre a instituição, e os colaboradores (consultores e coordenadores das unidades) são grandes alimentadores de dados. O convívio da pesquisadora com a instituição é fundamental para se partir para o processamento e a compreensão das informações.

A característica do enfoque descritivo é apresentar a realidade como ela é. Não há preocupação em modificá-la, mas contribuir para novas formas de conhecimento e abordagens perante o meio acadêmico (MENEGASSO, 2001). A proposta deste estudo é a

de apresentar o processo de gestão do IDF. O interessante será extrair a compreensão dos resultados e como foram conduzidos frente às unidades da organização.

Mas, apesar das vantagens, o estudo de caso possui também limitações, alertadas por Gil (1991), as quais devem ser observadas e destacadas em sua elaboração, entre elas: os resultados de um estudo de caso não são passíveis de generalização; exige do pesquisador maior nível de capacitação para processar os dados.

Ao desenvolver um estudo de caso específico de uma instituição que possui particularidades que a diferenciam de outras semelhantes, provavelmente seus resultados não serão duplicáveis, a não ser na formulação dos processos aplicáveis a qualquer organização.

Quanto à sua aplicação, verifica-se que se obtém um melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso:

quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente no qual estão inseridos (YIN *apud* FARINA, 1997, p. 14).

A utilização do estudo de caso também é recomendada quando se quer responder questões do tipo 'como' e 'por que', que podem esclarecer diversos processos da organização pesquisada. Um outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, quando se lida com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e que não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Verifica-se, então, que o estudo de caso, conforme Farina (1997, p. 14), visa “pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo“, como no estudo da gestão social do IDF.

Observa-se que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita “em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação-problema que exija tomada de decisão” (FARINA, 1997, p. 4), pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na organização pesquisada. No caso do IDF, os níveis estratégico, tático e operacional forneceram todos os dados necessários.

O estudo de caso exige, ainda, algumas habilidades do pesquisador, a seguir: ter firme domínio das questões do estudo, fazer perguntas e interpretar respostas, ouvir e não se deixar prender pelas próprias ideologias e percepções (Gil,1991).

Com isso, estabelecem-se as etapas operacionais do estudo de caso, que são, conforme Gil (1991):

- delimitação da unidade-caso;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados;
- redação do relatório.

Uma unidade-caso “é a entidade central do problema de pesquisa. Podendo ser: indivíduos, grupos ou organizações, uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social” (MCCLINTOCK *et al. apud* FARINA, 1997, p. 16). Neste trabalho, a instituição foco do problema da pesquisa, foi o IDF, uma mantida da SGC.

Como a primeira etapa operacional, a delimitação da unidade-caso, destaca Gil (1991), dar-se-á de acordo com as seguintes variáveis:

- escolha de unidade-caso;
- breve histórico da organização;
- descrição sucinta da organização e da dinâmica do setor em que atua;
- descrição da situação problema.

A pesquisa foi desenvolvida, nesta dissertação, a partir de documentação produzida pelos participantes do processo de elaboração (fundação) do IDF. Esses sujeitos participantes foram os dirigentes da mantenedora da unidade do caso, lideranças comunitárias e população-alvo. São eles:

- Vice-presidente da Sociedade Goiana de Cultura;
- Diretor-geral do Instituto Dom Fernando;
- Diretor executivo do IDF;
- três representantes das pastorais e paróquias da região leste de Goiânia (SPar, São José, Mãe Dolorosa);
- três representantes das associações de moradores locais (Jardins Dom Fernando, Conquista e Aroeira);
- os representantes das igrejas evangélicas (um de cada igreja);
- três diretores das escolas públicas municipais locais;
- dois diretores de creches locais;
- os técnicos de cada unidade de atendimento.

Nesta pesquisa, a documentação gerada pelos sujeitos envolvidos nas ações contribuíram, especificamente, para o levantamento de informações sobre as estratégias do

IDF e do diagnóstico socioeconômico do público-alvo para nortear a política a ser implantada.

A definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.

Para Silva e Menezes (2000, p. 34),

o instrumento de coleta de dados proporciona uma interação efetiva entre o pesquisador, o informante e a pesquisa que está sendo realizada. Para facilitar o processo de tabulação de dados, as questões e suas respostas devem ser previamente codificadas.

Portanto, a coleta de dados foi feita em registros bibliográficos, atas de constituição da instituição, projetos, planejamentos e pesquisa socioeconômica aplicada em todas as residências dos bairros objetos do estudo para diagnóstico de problemas e formulação de soluções.

Para os níveis estratégico e tático, foram pesquisadas as atas das reuniões feitas entre a diretoria do IDF/SGC e líderes comunitários, nas quais observaram-se as decisões dos participantes.

Para o nível operacional, foram pesquisados projetos dirigidos pelo IDF que já tinham sido desenvolvidos ou estavam em fase de execução, planos de trabalho e relatórios. Os dados foram analisados levando-se em consideração as seguintes capacidades:

- de observação;
- de seleção de dados pertinentes;
- de diagnóstico de problemas;
- de formulação de soluções;
- de adoção de soluções;

- de comunicação;
- de motivação.

3.3 PERSPECTIVA E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A perspectiva de estudo da pesquisa foi transversal. A pesquisa documental foi adotada considerando-se a intenção de utilizar uma abordagem qualitativa. Essa linha de procedimento gera importantes contribuições ao tema, buscam-se novas interpretações mediante o exame de matérias diversas, o que constitui a pesquisa documental (MENEGASSO, 2001).

O referido tipo de pesquisa também constitui um estudo de caso, já que possui caráter particularizante. No momento em que se buscam as respostas para a problemática em discussão, começa a investigação, que parte de focos de interesses amplos que se vão definindo à medida que o estudo se desenvolve. O contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo, é responsável pela obtenção dos dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos (MENEGASSO, 2001).

A observação da participante foi relevante para os trabalhos, ela pôde ter uma presença mais ativa na organização em estudo e não uma participação apenas coadjuvante ou observadora.

3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA: TIPO E COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita em fontes primárias e secundárias, nas quais se levantaram dados a partir da participação da pesquisadora como funcionária da organização em estudo. Esse fato possibilitou o acesso a informações que fizeram também da abordagem quantitativa um elemento fundamental da pesquisa. As fontes primárias são aqui qualificadas por extensa bibliografia contemporânea aos temas abordados no trabalho e documentos produzidos pelas pessoas que vivenciaram diretamente o estudo-caso e que foram obtidos pela própria pesquisadora. As fontes secundárias aparecem representadas por documentos estruturados como forma de facilitar seu uso e consulta.

3.5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados receberam tratamento qualitativo com o auxílio da triangulação dos dados e da técnica de análise de conteúdo. Esse conjunto de técnicas tem por finalidade obter indicadores quantitativos ou não, para permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens (MENEGASSO, 2001).

Para possibilitar a fluência na troca de informações, a análise de dados nesse estudo ocorre concomitantemente ao registro. Esse fato ressalta outro ponto positivo, que é a flexibilidade.

Uma observação importante é a correlação entre análise e interpretação com a base teórica, já que “qualquer técnica adquire sua força e seu valor exclusivamente mediante o

apoio de determinado referencial teórico” (TRIVIÑOS; MINAYO *apud* MENEGASSO, 2001, p. 72).

Assim, a revisão bibliográfica deu-se apoiada na leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa dos grandes estudiosos relacionados ao assunto deste trabalho.

De acordo com a metodologia adotada, pode-se ter o pensamento de que os propósitos desta dissertação foram alcançados. Aqui, percebe-se que, ao pesquisador, devem estar ligadas a capacidade de desbravar o velho e o novo e a criatividade e sabedoria para estar sempre aberto a um novo aprendizado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: O INSTITUTO DOM FERNANDO

A apresentação dos dados a seguir foi desenvolvida com a caracterização da unidade-caso, o IDF, desde sua implantação, evolução até a atualidade. Posteriormente, é visualizada a análise obtida com os resultados dos documentos nos níveis estratégico e tático referentes aos quesitos diagnóstico de problemas e formulação de soluções.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DOM FERNANDO (IDF)

Transcrevemos um pequeno trecho da ata da primeira reunião da Sociedade Goiana de Cultura com membros das comunidades dos bairros Jardim Dom Fernando I e II, Jardim das Aroeiras I e II, Jardim Conquista e Vila Concórdia sobre o Projeto Meia Ponte onde identificam-se os objetivos do Projeto:

Tem esta denominação por localizar-se em áreas próximas ao rio Meia-Ponte. Mas não apenas por causa da vizinhança geográfica. Seu propósito é exatamente ajudar a abrir uma 'ponte' que conduza os moradores das comunidades abrangidas à uma mudança de vida decisiva, que lhes permita gerar emprego e renda; recuperar o seu meio ambiente; promover a educação e a saúde; resgatar as suas culturas e criar para vocês canais de expressão; proteger a criança e o adolescente; integrar o esporte na atividade comunitária; e, em parceria com o Ministério Público, o Judiciário, e algumas entidades da sociedade civil, fortalecer a consciência de cidadania e permitir o exercício dos direitos e o acesso à justiça. Na medida em que se atinjam esses objetivos, a própria comunidade estará construindo a outra metade da ponte simbólica, que lhe abrirá a passagem para uma sociedade mais justa, mais solidária, mais democrática (SGC, 1996).

Idealizado pela direção superior da SGC, o IDF foi fundado em 1º de junho de 1995, ocasião em que a SGC, instituição filantrópica sem fins lucrativos, comemorava o

décimo aniversário de falecimento de Dom Fernando Gomes dos Santos, primeiro arcebispo de Goiânia.

A SGC conta com cinco mantidas: a Universidade Católica de Goiás (UCG), fundada em 1959, o Instituto Dom Fernando (IDF), fundado em 1995, o Centro de Educação Comunitária de Meninas e Meninos (Cecom), fundado em 1987, o Instituto de Pesquisa e Estudos Históricos do Brasil Central (IPEHBC), fundado em 1996, e a Fundação Aroeira, instituída em 1999. Cada mantida tem como objetivo realizar, baseada em sua especificidade, as finalidades da SGC.

O IDF é uma instituição de caráter não-governamental, sem fins lucrativos, criada em 1995, tendo como mantenedora a SGC. Sua missão é o desenvolvimento socioambiental em uma perspectiva sustentável. Desenvolve serviços públicos de compromisso social, baseando-se na solidariedade e autonomia. Realiza estudos e pesquisas, elabora e executa projetos nas áreas de saúde, educação ambiental, desenvolvimento comunitário, educação formal e não formal, cultura, geração de trabalho e renda.

Para concretizar seus objetivos, o IDF busca parcerias com instituições governamentais ou não, grupos ou pessoas jurídicas cujos princípios estejam na mesma direção.

Sua diretoria apresenta-se de acordo com o organograma da figura 2 e, como se pode observar, está subordinada à direção superior da SGC, cabendo a esta as decisões estratégicas e táticas que, são, também, de responsabilidade da diretoria geral e executiva do IDF. As decisões operacionais mais voltadas para as atividades finalísticas do Instituto cabem aos coordenadores, profissionais e técnicos das unidades/projetos. Escola de Circo, Centro de Formação Profissional, Núcleo Industrial de Reciclagem, Horto de Plantas

Medicinais e Núcleo de Educação Ambiental são as unidades do Projeto Meia Ponte, e como será mostrado, estão subordinadas à administração superior da SGC/IDF.



FIGURA 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IDF
 FONTE: IDF. *Resumo Executivo*. Goiânia, 2000

De acordo com o estatuto da SGC (2000), as instituições mantidas definem a sua estrutura normativa e funcional por intermédio de atos normativos próprios e de tal forma que prevaleçam o cumprimento das finalidades para as quais foram criadas, estabelecidos os princípios hierárquico e normativo da SGC, assim como a supervisão de cada uma. A administração do IDF é composta por um presidente, um vice-presidente, um diretor-geral, um executivo e um conselho deliberativo, sendo que seus presidente e vice serão sempre os presidente e vice da SGC (2000).

Portanto, na descrição da gestão do IDF, a divisão do trabalho dos níveis situados abaixo da diretoria e as atividades são encabeçadas pelo diretor executivo e um coordenador técnico, apesar de não estarem estatutariamente escritas. Nos estatutos da mantenedora, as funções existentes são apenas a do diretor geral e do diretor executivo.

A divisão do trabalho no atendimento ao público-alvo agrupa atividades e pessoas utilizando como critério a natureza diferenciada do trabalho a ser realizado em termos de objetivos, metodologia a ser adotada e especialização do conhecimento necessário a cada área.

De acordo com dados da própria SGC (2000), nos três níveis hierárquicos do IDF estão a administração superior da SGC e as pessoas diretamente responsáveis pela execução ou pela prestação do serviço. A direção superior se ocupa dos dois primeiros níveis – estratégico e tático –, sendo, portanto, responsável pela finalidade e pelos objetivos a serem traçados e alcançados e por tomar decisões sobre cada parte gerencial do IDF, como produção, finanças, pessoal, patrimônio, estabelecimento de metas e destino de recursos. O último nível, o operacional, fica a cargo dos executores (equipes das unidades).

Por pertencer a uma instituição privada sem fins lucrativos de caráter essencialmente católico e filantrópico, a SGC, o Instituto teve sua estrutura sustentada, no princípio, por sua mantenedora, com a perspectiva de que se auto-sustentaria num futuro próximo com recursos público e privado. As suas primeiras ações estavam voltadas para consultoria e execução de projetos para a implementação da Agenda 21 do município de Goiânia, em parceria com as Universidades Católica e Federal de Goiás e a Secretaria Municipal do Meio Ambiente.

Ainda para consolidar seu objetivo inicial de preservação ambiental, o IDF executou o Projeto Corredor Ecológico do Cerrado, ao longo dos rios Araguaia e das Mortes, em parceria com o Centro de Apoio e Referência Cultural, em que discutiram alternativas ambientais, econômicas e sociais para todas as áreas, visando a integração desse bioma com os do Pantanal e da Amazônia.

Até este momento, o IDF é marcado por projetos pontuais e assessorias na área ambiental. Ainda não desenvolvia, de maneira plena, sua missão de instituição socioambiental.

Em 1996, surge o primeiro projeto elaborado pelo Instituto, com características socioambientais – o Meia Ponte – e que veio para tentar resolver um sério problema de

invasão numa área de propriedade da Igreja Católica. A história, que envolve hoje cinco bairros – Jardins Dom Fernando I e II; Jardins Aroeira I e II e Jardim Conquista – é contada a seguir. O objetivo é tentar mostrar como, porquê e para quem resolveu-se criar esse projeto. As figuras 3 e 4 localizam a região no mapa da capital.

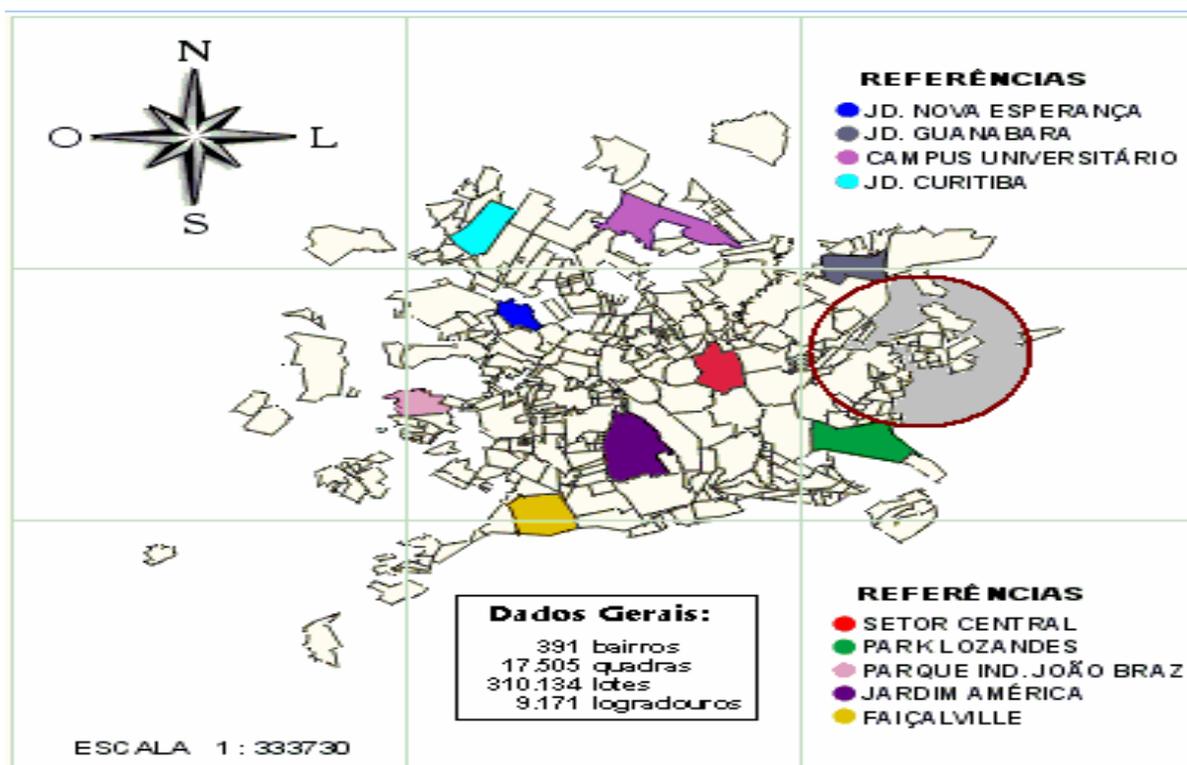


FIGURA 3: MAPA DO MUNICÍPIO DE GOIÂNIA
 FONTE: IBGE, 2002

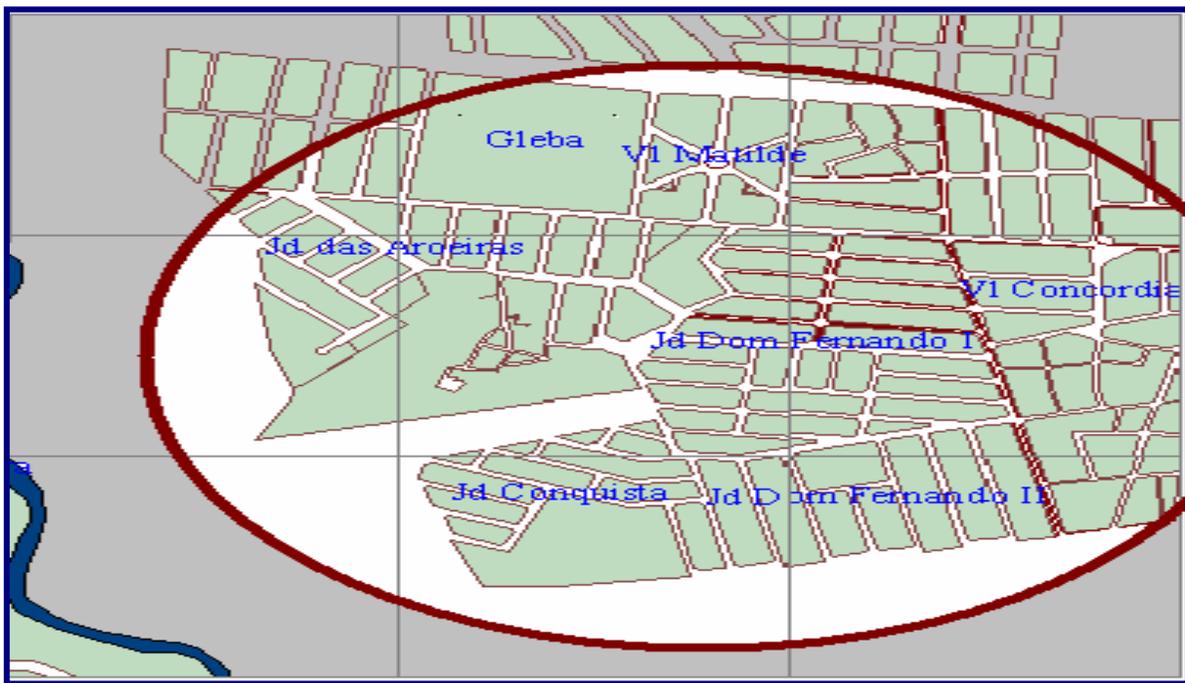


FIGURA 4: DESTAQUE DA REGIÃO LESTE ATENDIDA PELO PROJETO MEIA PONTE
FONTE: IBGE, 2002

Com a necessidade de se aprofundar melhor na realidade local, foi realizado um diagnóstico com o objetivo específico de colocar na pauta elementos fundamentais e responsáveis por uma determinada realidade e, a partir daí, providenciar uma ação transformadora mais eficiente (GARCIA *apud* RESENDE, 2002). Por intermédio desse diagnóstico, pôde-se saber as características da comunidade dos bairros, tanto na sua dimensão interna quanto na sua relação externa, seus principais problemas e como se inter-relacionam, a hierarquia dos problemas, que recursos existem para promover soluções, quais são as forças locais existentes e oportunidades potenciais e o que marca a cultura local e sua história.

O surgimento dos bairros em janeiro de 1997, deu-se pela ocupação de posseiros (goianos e nordestinos) na área de uma fazenda de propriedade da Igreja Católica. Devido ao grande aumento no número de famílias, a Arquidiocese resolveu doar a área para a regulamentação do loteamento. Daí, o surgimento dos bairros atendidos pelo Projeto.

Então, um dos setores invadidos, que foi regularizado em 26 de janeiro de 1986, recebeu o nome de Jardim Dom Fernando, em homenagem ao bispo Dom Fernando Gomes dos Santos. Em seguida, veio a implantação do Jardim Dom Fernando II, Jardim das Aroeiras e Jardim Conquista (este último concretizado apesar de parecer do órgão público competente contrário à sua instalação em virtude da conformação do solo local). Entre os setores mencionados, existe uma área de preservação ambiental que foi ocupada desordenadamente e sua população tem resistido às tentativas de remoção. Apresentando risco iminente, o chamado Jardim das Aroeiras II (Buracão) abriga cerca de 150 famílias. Há também outros dois – Vila Matilde e Concórdia –, todos constituídos por população de baixa renda vivendo em situações precárias, não se diferenciando dos demais.

Para se compreender melhor o espaço trabalhado, passa-se a descrever suas principais características.

Os bairros abrangem uma área com 2.500 residências. Considerando-se a média estatística em setores de baixa renda, chegamos a um número aproximado de 18.000 pessoas, das quais, em torno de 4.000, são menores de 14 anos. Por meio de diagnóstico socioeconômico, constatou-se que 61% das famílias tinham renda inferior a um salário mínimo, e que 63% dos chefes de família estariam desempregados ou sem emprego fixo (IDF, 1997).

Os diaristas e biscateiros compõem a maioria da população ativa. O desemprego é grande, e o grau de instrução, limitado às primeiras séries. Existem três escolas estaduais de

1º grau atendendo cerca de 2.000 alunos. Os 'cursinhos' de datilografia e digitação são as únicas possibilidades de instrução profissionalizante. Existem algumas creches e escolas particulares e/ou filantrópicas, entre as quais se destaca a Creche Mãe Dolorosa, que fica na Vila Matilde, com um trabalho abrangente que atende cerca de 300 crianças e adolescentes.

O hospital público mais próximo é o Hospital das Clínicas, cerca de 8km, além do Centro de Atendimento Integrado de Saúde (CAIS), situado no Parque das Amendoeiras, setor vizinho, que atende, também, o município de Senador Canedo, a 30km. O atendimento aos moradores da região se restringe a um pequeno posto ligado à Associação dos Moradores do Jardim das Aroeiras.

O transporte coletivo é feito por ônibus e vans, sempre lotados nas horas de pico.

O lazer para os adultos está nos bares e, para os jovens, nas quadras de futebol improvisadas, nas brincadeiras de rua, festas ou, ainda, jogos eletrônicos. A única quadra construída está no Jardim das Aroeiras.

O comércio atende às necessidades básicas, e as feiras-livres acontecem nos jardins Dom Fernando e das Aroeiras.

Os maiores problemas sociais são expressos pela violência familiar, pelo crescente consumo de drogas ilegais e pelas bebidas alcoólicas. Essa realidade, aliada à falta de oportunidade de estudo e trabalho, contribui para a formação de gangues de jovens que se enfrentam com frequência, delimitando territórios, estuprando e prostituindo-se. A violência dos confrontos vem causando mortes, ferimentos graves e prisões.

Diante desse quadro, a direção do IDF começou a elaborar diversos projetos (unidades) que foram implantados gradualmente, como a Escola de Circo, em maio de 1996, o Horto de Plantas Medicinais, em agosto de 1996, o Centro de Educação Profissional, em abril de 1997, o Núcleo Industrial de Reciclagem, em março de 1998, e o

Núcleo de Educação Ambiental, criado em 2000. Todos eles serão vistos em detalhes adiante. Como todo trabalho importante de uma organização requer algum processo (GRAHAM; LE BARON, 1994), para a implantação das unidades, a SGC/IDF mobilizou a Igreja Católica, por meio das pastorais, paróquias e conventos da região, a comunidade, por intermédio das associações de moradores, as Igrejas Evangélicas e outros agentes e setores organizados.

A Figura 5 demonstra o ciclo de participação dos diversos atores da comunidade local.

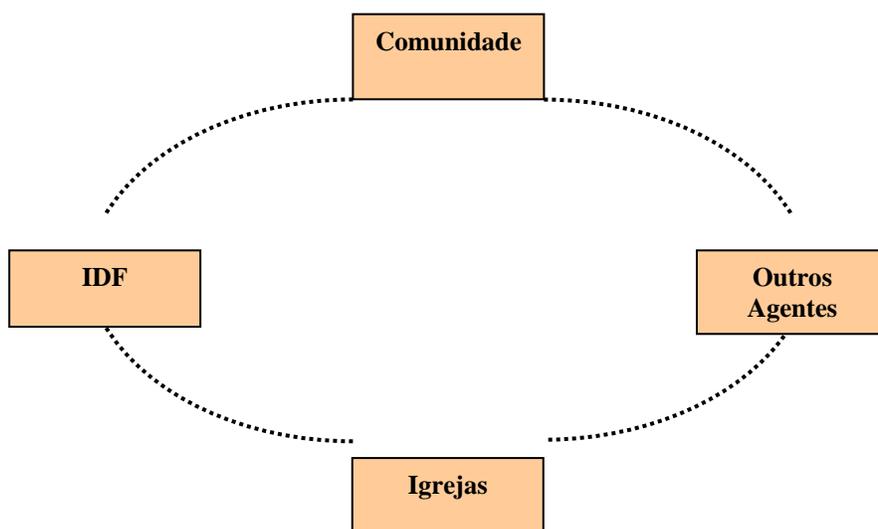


FIGURA 5: CICLO DE PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA

FONTE: SGC: Sociedade Goiana de Cultura. *Programa Meia Ponte*. Goiânia, 2002

Será relevante fazer, nesse momento, a exposição das unidades que compõem o Projeto Meia Ponte, porém, devemos observar que neste primeiro contato, vamos nos ater apenas a descrição de seus programas específicos. O intuito é mostrar que os programas 'vendem' produtos diferentes mas visam atender o mesmo público. O estudo para mostrar qual o perfil gestor nos processos administrativos será observado logo após essa passagem pelas unidades, ao abordarmos os processos organizacionais. A opção por esse tipo de

exposição deixa claro que o IDF, sendo o responsável pela administração geral, unifica, de acordo com seu planejamento estratégico, a forma de atuação gerencial de cada uma, daí o motivo de tratar, em um só, seus processos administrativos.

Então, de posse do conhecimento da realidade social do público-alvo, o IDF passa a definir suas ações priorizando a formação profissional, complementação escolar, geração de trabalho e renda e saúde preventiva, o que resulta nas unidades a seguir elencadas.

4.1.1 A Escola de Circo

Fundada em maio de 1996, conta em seu recurso humano com uma equipe de técnicos e profissionais específicos da área dirigidos por uma coordenadora. Essa equipe está subordinada à diretoria do Instituto com relação ao planejamento estratégico, mas participa da tomada de decisões e tem autonomia para elaborar planos de trabalho. As atividades acontecem no circo, construído em março de 1998 exclusivamente para esse fim. Veio tentar proporcionar às crianças de 7 a 14 anos o contato com o mundo da arte, mas não somente com este propósito. Pelo contato com o mundo circense, as crianças têm, além do desenvolvimento da expressão artística e do gosto estético, a oportunidade do desenvolvimento da disciplina, de hábitos mais saudáveis e da habilidade da convivência em grupo. Nesta pequena comunidade circense, as crianças têm, ainda, acompanhamento escolar, alimentar, de saúde e odontológico. Desta forma, os trabalhadores do IDF promovem o desenvolvimento integral destas crianças de forma lúdica e artística. Tenta-se proporcionar o sentimento de autovalorização, mergulhando-as em uma sala de aula diferente, onde uma grande importância é dada aos sonhos, os quais, mesmo os

considerados impossíveis, estão protegidos pela magia do circo (IDF, 2000). Apresenta-se a seguir o Quadro 3 que demonstra o detalhamento das atividades no ano de 2000.

QUADRO 3: DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DA ESCOLA DE CIRCO

ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Apresentação de espetáculos na Escola de Circo	- proporcionar à comunidade entretenimento, lazer e cultura	30 espetáculos 16.000 participantes
Apresentação de espetáculos externos	- animar eventos promovidos por outras entidades	19 espetáculos 7.000 participantes
Visitas Domiciliares	- conhecer a realidade sócio-econômica dos alunos, desenvolver um trabalho de acompanhamento familiar, motivando a participação dos pais/responsáveis na Escola de Circo e a frequência diária das crianças nas atividades	123 visitas
Visitas escolares	- proporcionar a realização de um trabalho conjunto entre a escola de circo/escolas de ensino formal, visando o desenvolvimento integral das crianças - conhecer a situação escolar das crianças	19 visitas 05 escolas
Reuniões com famílias	- discutir problemas inerentes à educação, saúde e relacionamento familiar - propiciar maior integração entre escola de circo/família	19 reuniões média de 19 pais/responsáveis
Projeção de filmes	- resgatar a cultura do cinema e propiciar lazer à comunidade local	03 filmes 300 pessoas
Passeios recreativos, Culturais e de estudos	- proporcionar lazer, cultura e entretenimento aos alunos do circo, visando à integração e o melhor convívio social - ampliar a visão do mundo das crianças	07 passeios
Palestras/entrevistas educativas	- proporcionar aos pais e alunos maior conhecimento e esclarecimento sobre drogas e violência	02 eventos 120 participantes
Grandes eventos culturais (1ª Festa Junina do IDF/1ª Feira Ecocultural da Escola de Circo)	- proporcionar lazer, cultura e entretenimento à comunidade	3.400 participantes
Reuniões de equipe	- avaliar e planejar as ações/atividades	17
Capacitação do Quadro de Recursos humanos	- repensar as ações realizadas pelo IDF na Região Leste - capacitar os técnicos para melhor desempenho de suas funções	01 seminário 03 treinamentos 13 técnicos e 03 serviços gerais

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

4.1.2 O Centro de Educação Profissional

Oferece vários cursos profissionalizantes, como o Telecurso 2000, cursos de eletricista, cabeleireiro, informática, guia de ecoturismo. A intenção é capacitar a comunidade dos setores já citados para a exigência de mão-de-obra qualificada do atual mercado de trabalho, propiciando, conseqüentemente, melhor qualidade de vida aos moradores daquela comunidade. Este programa, desde 1995, tem formado quase seis mil pessoas, entre jovens e adultos, contando com as seguintes parcerias: Senai, Secretaria de Cidadania e Trabalho de Goiás, Secretaria Municipal de Educação e da Organização das Voluntárias de Goiás (OVG). A equipe de trabalho é composta por técnicos e profissionais específicos de cada área de atuação, que também têm um coordenador. Idênticas às da escola de circo, as decisões estratégicas vêm da diretoria geral, mas a equipe local tem opinião relevante na tomada de decisões (IDF, 2000). Apresenta-se a seguir o Quadro 4, demonstrativo do detalhamento das atividades no ano de 2000)

QUADRO 4: DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (CEPDF)

Continua

ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Formação de cabeleireiro	- capacitação de pessoas desocupadas para o setor de serviços de higiene e beleza	18 cursos/ 211 pessoas
Formação em costura Industrial	- capacitação de mão-de-obra para o setor de indústria de transformação	13 cursos/ 106 pessoas
Formação em Modelagem Industrial	- capacitação de mão-de-obra para o setor de indústria de confecção	09 cursos/ 168 pessoas
Formação de Manicura e pedicura	- capacitação de pessoas desocupadas para o setor de	08 cursos/ 149 pessoas

Conclusão

ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Formação em Oficial de cozinha Alternativa	- capacitação de trabalhadores para o setor de alimentação alternativa	05 cursos/ 87 pessoas
Formação de Auxiliar de padeiro	- capacitação de jovens sob risco para o mercado de trabalho no setor de alimentação	02 cursos/ 26 pessoas
Formação em Padaria e Confeitaria	- capacitação de trabalhadores para desenvolver atividades produtivas com pequenos empreendedores	19 cursos/ 101 pessoas
Formação em Confeção De brinquedos e artigos decorativos com Materiais reciclados	- preparação de mão-de-obra para a indústria de transformação	02 cursos/ 40 pessoas
Formação em Confeção de Grânulos e produtos derivados do plástico	- capacitação de mão-de-obra para a prestação de serviços de aproveitamento de resíduos sólidos	01 curso/ 07 pessoas
Formação para Fabricação de Húmus orgânico	- capacitação de pessoas desempregadas para desenvolver atividades autônomas no setor da agropecuária	01 curso/ 39 pessoas
Formação para o Plantio e manipulação de plantas medicinais	- formação de mão-de-obra para produção de medicamento alternativo	01 curso/ 14 pessoas
Formação de Malabaristas, Atores e cenaristas	- capacitação sob risco para exercer atividade remunerada no setor da cultura	02 cursos/ 14 pessoas
Formação de guia de ecoturismo	- capacitação sob risco para exercer atividade remunerada no setor de turismo	01 curso/ 11 pessoas
Curso de iniciação Em informática	- capacitação de mão-de-obra para o mercado de trabalho	20 cursos/ 210 pessoas
Telecurso	- oportunizar o reingresso de pessoas adultas ao ensino de 1º grau	01 curso/ 16 pessoas

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

4.1.3 O Núcleo Industrial de Reciclagem (NIR)

Foi criado em 1998, gerando renda e trabalho para cerca de cinquenta colaboradores. Desenvolve ações envolvendo a recuperação e valorização dos resíduos

sólidos descartados pela comunidade. A coleta do lixo é feita pelo próprio Núcleo Industrial que, inclusive, tem convênio com a companhia coletora de lixo de Goiânia, a Comurg, ou seja, além do lixo da comunidade local, o NIR também é abastecido com o lixo de outras regiões. Desta forma, executa também a função social de gerar trabalho e renda, por meio, também, de ações no âmbito da educação ambiental nos bairros de abrangência, além das escolas públicas dessas áreas. O NIR tem na reciclagem sua auto-sustentação, realizando atividades de coleta de lixo, produção de telhas, papel e papelão, produção de grânulos, humos e tratamento do lixo orgânico (IDF, 2000). Para administrar o NIR, foi criada a Cooperativa de Reciclagem de Lixo (Cooprec), que também está sobre a batuta do Instituto. Na Cooprec a administração geral, que é composta pelos moradores cooperados, trabalha de forma participativa; os diretores, o conselho fiscal e demais cooperados participam da tomada de decisões juntamente com o administrador do IDF (Cooprec, 1998). Ela existe há quase quatro anos e, apesar de ser um projeto novo, comporta-se como um modelo bem sucedido e caminha com suas próprias pernas. É considerada uma experiência exitosa pelos órgãos governamentais, que o indicam como projeto piloto para outros estados e como solução para os problemas ambientais gerados pelo lixo. A Cooprec reaproveita grande parte dos resíduos sólidos urbanos, reciclando e produzindo resultados positivos.

Os convênios firmados em parcerias com outras organizações foram estratégicos para a Cooprec. O convênio com o Ministério do Meio Ambiente foi fundamental para a captação de recursos financeiros. A cooperativa mantém parcerias também com a prefeitura do município de Goiânia, Agência Ambiental do Estado de Goiás, SGC/IDF, Sebrae, rede de supermercados, *shoppings centers*, empresas e outros. Todos esses convênios têm sua prestação de conta por meio de relatórios mensais, passando por um criterioso processo de avaliação, levando-se em conta a viabilidade dessas parcerias.

As parcerias são fundamentais para que o empreendimento possa se viabilizar economicamente e os cooperados possam conquistar sua independência econômica e social ante os seus empregadores tradicionais – os depósitos ou os compradores de recicláveis dos 'lixões' – responsáveis pela exploração do seu trabalho (IDF, 2000). A seguir, o Quadro 5, demonstrativo do detalhamento das atividades no ano de 2000.

QUADRO 5: QUADRO DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DO NÚCLEO INDUSTRIAL DE RECICLAGEM (NIR)

ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Curso para Conselheiro fiscal	- capacitar os cooperados que estão diretamente envolvidos no processo de reciclagem de lixo e atividades de educação ambiental	12 cooperados
Curso de associativismo e cooperativismo	- fazer um estudo sobre o histórico, experiência e avanços do cooperativismo em Goiás e no Brasil, além da importância do cenário ambiental	49 cooperados
Atendimento às escolas públicas, particulares, universidades, representantes do Estado e da Igreja	- realizar um trabalho educativo sobre a reciclagem de lixo e apresentar a Cooperativa	2.638 visitantes
Produção de Telhas	- gerar trabalho e renda para 49 moradores dos bairros envolvidos pelo IDF	-
Produção de grânulos	- gerar trabalho e renda	-
Produção de húmus	- gerar trabalho e renda	-

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

4.1.4 Núcleo de Educação Ambiental

Foi criado em 2000 com a intenção de sensibilizar os moradores da região para a coleta seletiva do lixo – separando o lixo orgânico do inorgânico, já contribuindo para o próprio NIR, que também é o responsável pela coleta de lixo local –, por meio de atividades que favorecem a participação da comunidade, fazendo que ela própria se sinta responsável

pelo meio em que vive. Este núcleo também presta assistência às instituições de ensino interessadas em conhecer o NIR e obter informações sobre o processo de reciclagem. Desde sua fundação, já atendeu mais de 8.900 interessados. Tem estrutura administrativa semelhante às das outras unidades, ou seja, a equipe é formada por técnicos e profissionais da área e por um coordenador, todos subordinados à diretoria do Instituto (IDF, 2000). A seguir, apresenta-se o Quadro 6, demonstrativo do detalhamento das atividades no ano de 2000.

QUADRO 6: DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL (NEA)

ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Atividade setorizada Por rua	- despertar na comunidade a participação no processo de separação, acondicionamento e disposição final do lixo para a coleta seletiva	13 eventos 701 participantes 07 ruas
Visitas monitoradas Para alunos de Aceleração da SME	- estimular o pensamento crítico e inovador sobre a conduta individual e coletiva em relação ao lixo, por meio de uma educação ambiental participativa, tendo como objeto de estudo o NIR	37 escolas com 819 alunos da rede de ensino público e particular 30 escolas com 657 alunos
Pesquisa de Adesão à Coleta seletiva	- coletar o índice de adesão à coleta seletiva e às formas alternativas de acondicionamento do lixo usadas pela população	Amostra de 30% da População do bairro D. Fernando II
Cadastramento de moradores	- coletar dados sócioeconômicos para subsidiar a programação das atividades setorizadas por ruas	1.148 moradores de 06 ruas dos bairros D. Fernando II e Jd. Conquista
Visita às residências	- mobilizar os moradores para as atividades setorizadas por rua	2.520 residências
Reuniões com Entidades e ONGs	- buscar parcerias, planejar e avaliar ações conjuntas	05 reuniões 20 participantes
Cursos para Professores da SME (Secretaria Municipal de Ensino)	- explorar o potencial criativo e interdisciplinar da sucata, no sentido de subsidiar a prática educativa na construção de recursos didáticos que venham contribuir com o processo	04 cursos 61 participantes

	ensino/aprendizagem	
ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Oficinas	- desenvolver atividades sócioambientais com participantes da oficina da Alegria (Congresso Pensar XXI)	400 pessoas
Reuniões com Cooperados	- levantar o perfil sócioambiental dos cooperados para subsidiar as ações do Projeto Educação Ambiental	01 reunião 50 cooperados
Monografia: perfil dos moradores do bairro Dom Fernando II, Goiânia-Go, quanto à separação dos resíduos sólidos domiciliares: um estudo em Educação ambiental	- traçar o perfil dos moradores do bairro D. Fernando II, investigando diferentes aspectos, na tentativa de entender o que levam alguns moradores a separar o lixo e outros não	88 moradores

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

4.1.5 O Horto de Plantas Medicinais

Teve, no seu início, o apoio do Movimento Popular de Saúde existente na Região Leste, e tem a finalidade de desenvolver atividades de promoção e resgate da medicina alternativa, manipulando ervas para a produção de remédios fitoterápicos e produzindo mudas para o reflorestamento de áreas degradadas nos bairros de abrangência. A equipe é formada por técnicos e um coordenador. A peculiaridade desse projeto é que esse trabalho já existia por iniciativa de alguns moradores dos bairros. O Instituto apenas deu continuidade, aperfeiçoando o trabalho já desenvolvido, mas fez questão de manter na equipe técnica os componentes pioneiros (IDF, 2000). Apresenta-se, a seguir, o Quadro 7, demonstrativo do detalhamento das atividades no ano de 2000.

QUADRO 7: DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DO HORTO DE PLANTAS MEDICINAIS

ATIVIDADES	OBJETIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
Reunião com a Comunidade	- informar sobre a situação do horto, dificuldades e perspectivas	1 reunião 15 pessoas
Mutirão de limpeza e preservação da área do horto	- proporcionar momentos de união e esforço conjunto entre moradores e técnicos do horto	01 mutirão 20 pessoas
Visitas domiciliares	- conhecer a situação sanitária da região vizinha ao horto - aproximar a equipe do Horto com o público atendido e sensibilizá-los para a preservação da área - conhecer a situação socioeconômica das famílias assistidas pela Pastoral da Criança	205 visitas
Participação na Comemoração do Dia Mundial da Saúde	- divulgar o trabalho desenvolvido pelo Horto na área da saúde e contribuir para a informação do público em geral com exposição de produtos e orientação quanto à saúde	200 pessoas
Pesagem das Crianças da Pastoral	- acompanhar, em conjunto com a Pastoral o desenvolvimento nutricional de crianças de 0 a 6 anos através do peso mensal	06 média de 40 crianças
Oficinas	- incrementar o trabalho de orientação s famílias feito pela pastoral da criança nas áreas de saúde e educação - oportunizar aos cooperados da COOPREC a construção da cidadania, através de debates e discussões sobre o valor da vida e ousa das drogas	10 oficinas média – 12 mães/ 25 cooperados
Capacitação de Líderes da pastoral	- capacitar melhor as líderes para o trabalho com as famílias e oportunizar a integração entre elas	05 encontros média – 04 líderes
Capacitação de Prestadores de Serviço	- oportunizar o aprendizado em áreas específicas de atuação no setor de produção de fitoterápicos	01 curso 06 participantes
Atendimentos à População para Venda e orientações Sobre medicamentos	- orientar a população sobre o uso de remédios fitoterápicos e resgatar a cultura da medicina alternativa	-
Produção de medicamentos (pomadas, xaropes, cápsulas e travesseiros de ervas)	- fornecer produtos fitoterápicos à comunidade	-
Confecção de canteiros	- preparar o Terreno para o plantio de mudas de plantas medicinais	-
Plantios de mudas	- fornecer matéria-prima para a produção de remédios	-

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

Como pudemos constatar após esta primeira exposição dos projetos realizados pelo IDF, este tem tentado cercar o indivíduo por todos os lados, dando oportunidade de educação, trabalho, informação, ampliando sua visão de mundo e conseqüentemente, sua visão cultural.

Apresentam-se, nos quadros 8 a 15, as unidades com as datas de início de suas atividades, suas missões, as principais ações e os resultados operacionais alcançados no período do seu efetivo exercício.

QUADRO 8: RESULTADOS DAS AÇÕES DA ESCOLA DE CIRCO - 1996 a 2000

UNIDADE	INÍCIO	MISSÃO	AÇÕES
Escola de Circo	1996	Atendimento preventivo de crianças e adolescente de 7 a 14 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Ações: complementações escolar e alimentar, noções de saúde preventiva, de higiene, atendimento odontológico, atividades circenses; • Atendimento diário: 100 crianças; • Acompanhamento familiar: 3.496; • Palestras educativas: 2 (público – 120); • Apoio social: 46 (público – 598); • Passeios recreativos: 9 (crianças – 481); • Apresentações circenses: 86 (público – 36.847).

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

QUADRO 9 - RESULTADOS ALCANÇADOS NO CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL (CEPDF) - 1995 a 2000

UNIDADE	INÍCIO	MISSÃO	AÇÕES
Centro de Educação Profissional (1995)	1995	Capacitação de mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos profissionalizantes em cabeleireiro, manicura, pedicura, costura e modelagem industrial, reparador de eletrodomésticos, mestre-de-obras e pintor de parede, ecoturismo, alimentação alternativa, padeiro, confeitoiro, auxiliar de padeiro, auxiliar de confeitoiro e noções de informática; • Cursos ministrados: 300; • Público capacitado: 5.470; • Serviços jurídicos: 1.553; • Serviços odontológicos: 1.228; • Alfabetização de adultos: 230; • Telecursos: 160; • Serviços de higiene e limpeza: 880; • Modalidades de cursos: 22;

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

QUADRO 10: RESULTADOS ALCANÇADOS NO NEA - 1999 a 2000

UNIDADE	INÍCIO	MISSÃO	AÇÕES
Núcleo de Educação Ambiental	1999	Dar suporte para as ações do IDF e promover ações educativas no aproveitamento de resíduos sólidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas domiciliares: 2.484; • Oficinas: 17 (alunos – 6.213); • Ações educativas para coleta seletiva: 1017; • Arborização e limpeza: 21 (público – 1074); • Cursos de educação ambiental: 20 (público – 521).

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

QUADRO 11: RESULTADOS ALCANÇADOS NO NIR - 1998 a 2000

UNIDADE	INÍCIO	OBJETIVO	AÇÕES
Núcleo Industrial de Reciclagem	1998	Gerar trabalho e renda	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta seletiva de lixo; • Triagem de materiais para reciclagem; • Produção de telhas: 11.000 un/mês • Produção de grânulos de plástico: 9 t/mês; • Produção húmus: 3 t/mês; • Produção de sucatas metálicas: 2.860 kg/mês; • Rateio médio mensal entre cooperados: R\$ 267,00; • Visitas monitoradas: 220 p/mês • Cooperados: 50.

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

QUADRO 12 - RESULTADOS ALCANÇADOS NO HORTO DE PLANTAS MEDICINAIS DE 1996 A 2000

UNIDADE	INÍCIO	MISSÃO	AÇÕES
Horto de Plantas Medicinais	1996	Resgate da medicina popular	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões comunitárias; • Mutirão de limpeza e preservação da área de conservação ambiental; • Visitas domiciliares; • Comemorações do Dia Mundial da Saúde; • Acompanhamento nutricional de crianças de 0 a 6 anos; • Palestras de combate ao uso de drogas; • Oficinas de orientação do uso de remédios fitoterápicos; • Manipulação de remédios fitoterápicos (pomadas, xaropes, cápsulas anti-inflamatórias e vermífugos); • Produção de travesseiros aromáticos; • Cultivo de mudas de reflorestamento; • Plantio de mudas de plantas medicinais; • Produção de matéria-prima para fabricação dos remédios.

FONTE: IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000

Pelos dados apresentados, o IDF, hoje, demonstra concentrar o foco principal de sua missão no desenvolvimento socioambiental. A dinâmica de atuação incorporando várias unidades de atendimento em sinergia e desenvolvendo vários projetos em parcerias com órgãos governamentais faz que o IDF se consolide como uma organização que tenta responder às necessidades do público para as quais se propõe. Ele assume, portanto, um papel mediador e instrumentalizador das demandas e possibilidades de atendimento em função dos interesses da comunidade.

4.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO ESTUDO DE CASO

Como qualquer outra empresa instalada em nosso sistema econômico, o IDF aparece para oferecer seus serviços e produtos para a comunidade. Pensando dessa forma,

fica mais razoável assimilar que uma organização que atua no terceiro setor também necessite de ter em seus processos organizacionais linguagens e atitudes semelhantes às encontradas nas mais selvagens empresas privadas. Enfim, são processos que envolvem pessoas em atividades coordenadas mediante procedimentos e tecnologia (MALHORTA, 1998).

A forma de atuação, incorporando diversos parceiros e patrocinadores estaduais, municipais e empresariais em torno de objetivos comuns, dá uma nova dimensão gerencial na busca de soluções para os problemas que afetam a população, objeto das ações. As unidades atuam como instâncias de promoção da participação popular no processo decisório, sob a perspectiva das realizações materiais.

É essencial, neste momento, fazer uma comparação entre os variados aspectos de gestão do terceiro setor, do modelo tradicional e do IDF. Usaremos o Quadro 13 para explicitar melhor essa comparação.

QUADRO 13: MODELO DE GESTÃO DO IDF COMPARADO AOS ASPECTOS GERENCIAIS DA EMPRESA TRADICIONAL E DO 3º SETOR

continua

ASPECTOS DE GESTÃO			
	Tradicional	3º Setor	Instituto Dom Fernando
Propósito	Visa lucro	Ausência de lucro e proprietário	O dinheiro é para prover bens e serviços
Valores	Inerentes ao meio	Centrados no propósito da missão	Baseados na gestão participativa; comprometidos com a comunidade
Ambiente Legal	Claramente definido na lei	Difere significativamente na aplicação de recursos e tributação	Regido pelo Estatuto da Mantenedora
Perfil do Trabalhador	Definido por tarefa e há cobrança de desempenho	Presença de voluntários; Perfil comprometido com a causa; Competência atualizada	Comprometido com o público local; Remuneração a partir da performance e resultados; Criatividade; Auto-gestão; Avaliação de desempenho permanente

	Tradicional	3º Setor	Instituto Dom Fernando
Gestão	Centrada na alta administração	Centrada no conselho da entidade (formado por voluntários)	Poder decisório compartilhado; Influência dos diretores geral e executivo; Funções-chave: direção e coordenação geral; Coordenação técnica das unidades; Serviços de apoio administrativo; Práticas gerenciais mais informais
Complexidade Organizacional	Objetivos e processos definidos diminuem a complexidade	Variedade de serviços e público; Dependência de fontes de recursos	Idem ao 3º Setor
Cliente	Consumidor	Comunidade carente	População carente localizada (Região Leste de Goiânia)

FONTES: *Revista Brasileira de Administração*, Ano XII, n. 38, set. 2002; PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Monografia (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001; IDF, 2000, IDF: Instituto Dom Fernando. Resumo Executivo, Goiânia, 2000

Nota: Dados trabalhados pela autora

Como vimos, há grande diferença entre os aspectos de gestão do IDF e os da gestão tradicional, porém, quase nenhuma é notada quando relacionados ao terceiro setor. De acordo com o Quadro 13, a maior diferença ocorre em relação ao ambiente legal, em que o IDF deve estar atento ao estatuto de sua mantenedora, a SGC.

Esse fato não impede que o instituto tenha as mesmas práticas que uma ONG, porém, sempre observará sob quais diretrizes jurídicas estará limitado, quando, por exemplo, necessitar de documentação para captação de recursos. Por experiência prática, sabe-se que somente a documentação do IDF não é suficiente para pleitear um convênio, por exemplo, com o governo estadual. É necessário que a SGC providencie certidões negativas e demais documentos fiscais que contenham sua própria inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), para que o IDF adquira os pré-requisitos de aceitação.

Ao analisar as diferenças entre os aspectos de gestão, nota-se que, por si, não são suficientes para explicitar, detalhadamente, a gestão do IDF, contudo, servirão de base para

que se possa avançar para uma caracterização e como vem-se desenvolvendo, em suas ações, o modelo de gestão social do IDF.

Desse modo, tem-se que contemplar, nesse momento, os processos administrativos de um modo geral, pois, apesar de estarmos falando de uma organização inserida no terceiro setor, o Instituto é, antes de tudo, uma organização, e, segundo Hudson (1999), as pessoas podem até estar de acordo sobre o que precisa ser feito, mas as organizações precisam de processos e estruturas para atingir suas missões e objetivos. O IDF trabalha de forma a desenvolver idéias compartilhadas por seus colaboradores, e o faz apoiado em uma estrutura criada para atingir seus objetivos e sua missão.

Em uma organização, os gerentes são responsáveis pelo projeto dos processos. No IDF, os diretores geral e executivo têm esse papel. São responsáveis por criar sistemas para planejar o trabalho, gerenciar pessoas e monitorar as realizações (HUDSON, 1999). Na função gerencial dos diretores, ainda resta a tarefa de integrar as diversas áreas da organização, com o objetivo de extrair de cada colaborador as contribuições relativas à atuação na respectiva área e dividi-las com as de outras. Esta idéia visa envolver todos no processo administrativo, dado o nível de comprometimento que têm com a causa da organização, especialmente tendo o IDF um trabalho exclusivo na área socioambiental. Os perfis dos profissionais são bastante específicos. Eles têm interesse quase que ideológico em enfrentar os desafios da área. Daí a importância da coleta de dados do pessoal de campo, pois participam diariamente da vida da comunidade atendida, podendo fornecer um raio-x amplo para os diretores do Instituto.

Vale ressaltar que, ao citar interesse ideológico, destaca-se que esta é uma característica desse tipo de instituição (HUDSON, 1999). Há uma filosofia predominante

entre as pessoas que acreditam que o IDF seja uma organização democrática e justa, já que aceitam compartilhar as idéias e acatar sugestões entre os diferentes níveis estratégicos.

Contudo, esses níveis de interrelacionamento são sempre observados, e essa é uma tarefa dos diretores. É uma ação semelhante a qual sugere Hudson (1999): tenta-se fazer desse procedimento uma ação planejada para se evitar a transposição dos limites da responsabilidade de suas decisões específicas, evitando que o geral se prejudique.

Como na ação de controle, também é dos diretores do Instituto a função de certificar o andamento dos processos administrativos, quais são mais emergentes e como funcionam todos juntos.

Hudson (1999) identificou seis principais processos administrativos:

- planos de serviço;
- planos operacionais;
- processo de administração de pessoal;
- processos de participação e tomada de decisões;
- processos de administração financeira;
- monitorando o desempenho estratégico.

São processos que também estão presentes na forma da gestão social a qual emprega o IDF e que o ajudam a transformar suas estratégias em ação e servem, primeiramente, de bússola, para que as pessoas se encontrem. É fato que alguns não funcionam de forma plena e ideal e, talvez, a primeira ação em uma próxima medida estratégica do Instituto fosse conseguir que todos esses processos funcionem em capacidade satisfatória.

O IDF é uma estrutura complexa. Qual o seu público-alvo, os profissionais detentores de habilidades necessárias para desenvolverem as atividades planejadas, quais são essas atividades e quem são seus concorrentes são algumas perguntas que, diante de uma organização que necessita usar a gestão social para atingir sua missão, causam sempre grandes expectativas ao serem respondidas. Isso porque administrar projetos sociais bastante específicos é administrar uma área em que não se tem muitos dados e experiência sobre como uma forma ou propriedade de gestão 'terceirizada' pode agir em uma comunidade.

Mesmo com sua natureza social, o IDF possui seus processos organizacionais, afinal é, antes de tudo, uma organização. Possui atividades coordenadas que envolvem pessoas que, por sua vez, devem agir de acordo com processos pré-estabelecidos. A estratégia geral do IDF é traçada baseada na coleta de dados do ambiente externo e interno. É uma exigência da alta administração detalhar os cinco bairros integrantes do Programa Meia Ponte diante daquelas questões (qual seu público alvo?, quem tem habilidade para exercer diretamente as atividades com este público?, quais seus concorrentes? e o que os distingue?). Para responder essas e outras perguntas, a direção do IDF, juntamente com o coordenador e equipe de cada unidade, elabora a estratégia de ação que valerá pelo período de um ano, além de reuniões mensais para redefinir o foco de ação, se necessário. Essa formalidade nos procedimentos aconteceu para que se descobrissem os pontos fortes e fracos do Instituto, como também suas ameaças e oportunidades no ambiente, com o objetivo maior de produzir e articular resultados estabelecendo objetivos, estratégias e ações. Então, os processos administrativos são necessários para integrar essa filosofia de ação.

Os planos de serviço são elaborados inicialmente pela administração superior, que, posteriormente, discute com a equipe responsável pela unidade respectiva. Num primeiro momento, tenta-se estabelecer o planejamento dos serviços para todo o exercício. É importante ressaltar que, nesse momento, a administração superior sempre se mostra maleável para o plano operacional, já que, em várias situações, a disponibilidade dos recursos para o projeto são uma incógnita. Às vezes, ocorre de uma parcela dos convênios chegar somente para uma unidade, e nem sempre se tem tempo para que a outra fique à espera do restante da verba, pois a comunidade nunca pára, as necessidades são diárias.

No IDF, os problemas de ordem orçamentária são um grave entrave para o desenvolvimento do planejamento. Muitas vezes, planeja-se tudo, mas o recurso nem sempre está presente. Então, faz-se o planejamento para a falta dele, que, muitas vezes, é o remanejamento do caixa de uma unidade para outra. Logicamente, este artifício não é muito eficiente, porém, não só a alta administração estará, de certa forma, 'psicologicamente' melhor preparada, como também as equipes das unidades. Essa é uma decisão exclusiva da administração e somente comunicada às unidades afetadas.

Justamente por essa incerteza na forma de trabalho, muito mais por causa de recursos que por falhas de planejamento nos serviços, é que são necessários profissionais extremamente engajados com a filosofia socioambiental do IDF. Aqui, realmente as pessoas são o maior patrimônio da organização (HUDSON, 1999).

Um profissional que está no Instituto enfrenta uma carga de trabalho pesada. A responsabilidade do seu trabalho está diretamente ligada à comunidade, e esta demanda sérios cuidados. Justamente por ser um trabalho de difícil realização e grande esforço físico e mental, é que têm que ser avaliados periodicamente, e estão sobre constante supervisão. Tanto os processos de recrutamento e avaliação quanto o de supervisão das equipes são

feitos pela diretoria do Instituto (diretor executivo), mas os coordenadores de cada unidade, obviamente, são responsáveis também, pela supervisão, controle de pessoal e cobrança das metas de desempenho.

Uma grande aquisição humana é um profissional que se destaca pela vontade de trabalhar em uma organização que age de forma a valorizar a interdisciplinaridade, que esteja interessado nos planos de crescimento da comunidade integrante do Projeto Meia Ponte.

A administração do IDF tem perfil semelhante ao de uma empresa privada quando se trata de remanejar funcionários ou desligá-los, ou seja, tem a postura que melhor satisfizer os interesses da organização.

Apesar de ser particularmente difícil demitir um funcionário de uma organização como o Instituto, é uma possibilidade possível. Porém, faz-se com esse profissional todo tipo de investigação para saber quais problemas o estão afetando e por que estão influenciando no seu trabalho. Na maioria das vezes, consegue-se ajudar esse funcionário, que acaba por retomar seu ritmo normal, mas quando não há o interesse por parte dele, o Instituto opta pela demissão e, mais uma vez, uma decisão exclusiva da administração superior.

As equipes integrantes das unidades também participam das tomadas de decisão. Isso as estimula no desenvolvimento das atividades, e para a diretoria é mais um momento de estar perto das pessoas e compartilhar de suas idéias, que, muitas vezes, dão solução a problemas difíceis de serem resolvidos somente pela administração.

Essa experiência de campo da equipe é um trunfo que a diretoria do IDF tem para implementar novos trabalhos e análises estratégicas, pois são de riqueza absoluta e vêm de fatos obtidos da realidade local, perfeitamente palpáveis e a espera de ações.

Com relação ao processo de administração financeira, o IDF conta com o apoio da SGC, sua mantenedora. A aplicação dos recursos é de responsabilidade do IDF, como foi observado anteriormente. Já a contabilidade é feita pelo setor contábil da SGC. As informações, como notas fiscais e demais aplicações de recursos, são prestadas mês a mês. O setor contábil está autorizado a bloquear repasse de recursos para a diretoria do Instituto, caso haja irregularidade na prestação de contas. Essa é uma medida da presidência da SGC que, conforme observado, é a mesma presidência do IDF.

A necessidade de monitorar o desempenho do planejamento estratégico é fundamental para os trabalhos futuros do Instituto. Nesta etapa, existe uma junção de dados coletados durante todo o exercício. A alimentação que cada unidade provém à administração facilita esse monitoramento. São relatórios mensais que fazem a análise do trabalho, de quantas pessoas estiveram envolvidas, de quem são os potenciais clientes, do quanto se gastou, entre outras especificações e detalhamentos. A administração tem o hábito de confrontar o desempenho alcançado em relação aos objetivos aprovados. Utilizando dos ensinamentos de Hudson (1999), o processo para monitorar o desempenho estratégico do IDF tem a lógica demonstrada na Figura 6:

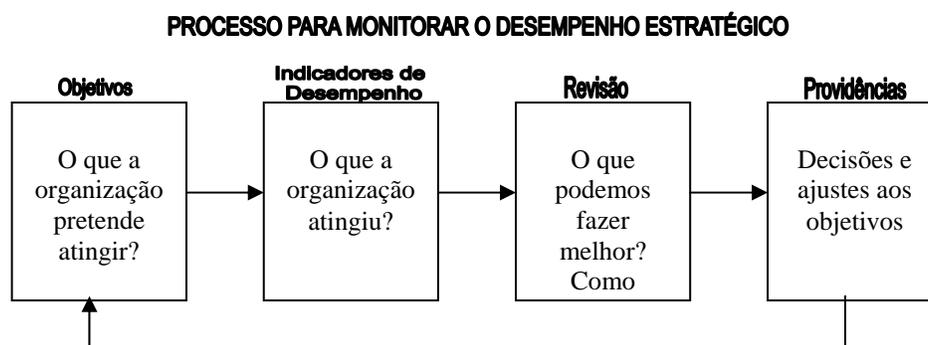


FIGURA 6: DEMONSTRAÇÃO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO DO IDF

FONTE: HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: M. Books, 1999. 309p.

Acreditar que pouca melhora pode ser feita no IDF é acreditar na sua 'falência'. Sempre há o que se melhorar, mesmo com relação aos resultados alcançados no passado (ROSSI, 2000). A gestão usada pelo IDF tenta definir a direção estratégica e estimular programas de mudança. Seu objetivo ao seguir esses processos administrativos é garantir que a melhoria contínua seja praticada em cada unidade do Programa Meia Ponte.

Segundo Slack (1997, p. 36, 37),

Qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois e faz isso por um *processo de transformação*. Por transformação nos referimos ao uso de *recursos* para mudar o estado ou condição de algo para produzir *outputs*. Em resumo, a produção envolve um conjunto de recursos de *input* usado para transformar algo ou para ser transformado em *outputs* de bens e serviços [...]. Qualquer atividade de produção pode ser vista conforme esse modelo *input-transformação-output*.

Usando novamente as palavras de Graham e Le Baron (1994), todo trabalho presente nas empresas faz parte de algum processo.

De acordo com Gonçalves, (2000, p. 7):

[...] não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Desta forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Para o IDF, esses processos são importantes para o desenvolvimento de um bom trabalho na comunidade. Apesar de sabermos que na região de sua atuação, Região Leste de Goiânia, não há nenhum concorrente, a organização gerencial do instituto tem claro que seus produtos (bens e serviços) são úteis, na maioria das vezes, essenciais para a inclusão

social dessa comunidade local na sociedade produtiva. Portanto, o IDF tem um cliente diferenciado que espera pela qualidade dos seus serviços, mesmo sabendo que eles se diferenciam daqueles provenientes de um órgão público ou de uma organização privada na qual, uma vez insatisfeitos com a prestação desse serviço ou com o produto, podem, simplesmente, de posse da nota fiscal, exigir a devolução do bem ou o reparo do serviço. Porém, aqui ocorre um fato interessante. A comunidade depara-se com uma organização, no caso, o IDF, que se instala naquele local e começa, como ‘num passe de mágica’, a prestar assistência àquela comunidade sem cobrar nada, aparecendo, num primeiro momento, como uma solução milagrosa e inquestionável para todos os beneficiados. Mas, a partir do momento em que o instituto passa a ter uma presença ‘rotineira’ na vida das pessoas, então, começam-se as cobranças em relação aos serviços.

Tucker (1999, p. 31) cita um analista da Philip Morris:

[...] uma vez que o consumidor aprende que as marcas menos conhecidas são boas, o jogo se torna muito diferente. Isto mudou radicalmente aquilo que as pessoas pensam a respeito das marcas. Isto fez os gerentes de produto perceberem que eles não podem continuar explorando os consumidores, porque os consumidores têm outras opções.

Os diretores têm de estar preparados para essa nova fase. Seria uma ilusão pensar que a comunidade atendida consideraria, para sempre, a atuação do IDF como ‘um favor’. De fato, a depender da forma de inserção naquela comunidade, poder-se-ia manipular perfeitamente o conceito dessa relação de valores, ou seja, poder-se-ia impor uma relação vertical em que o IDF, para a comunidade, seria uma espécie de detentor de todas as soluções das mazelas locais que não foram resolvidas pelo governo, dando a ele uma posição inquestionável e de extrema tranquilidade perante seus clientes. Mas essa hipótese

só tem espaço no campo das idéias um pouco insanas e especulativas. A ideologia da gestão social do IDF não delinea esses aspectos, mesmo porque a sobrevivência da organização Dom Fernando depende, além da satisfação dos clientes, das parcerias com o governo e empresas do segundo setor.

Há, sim, no Instituto, os processos de *input* e *output* (entrada e saída) da administração da produção e, como em outras organizações, objetivam bens e serviços, além de usar também o seguinte modelo de transformação ou recursos:

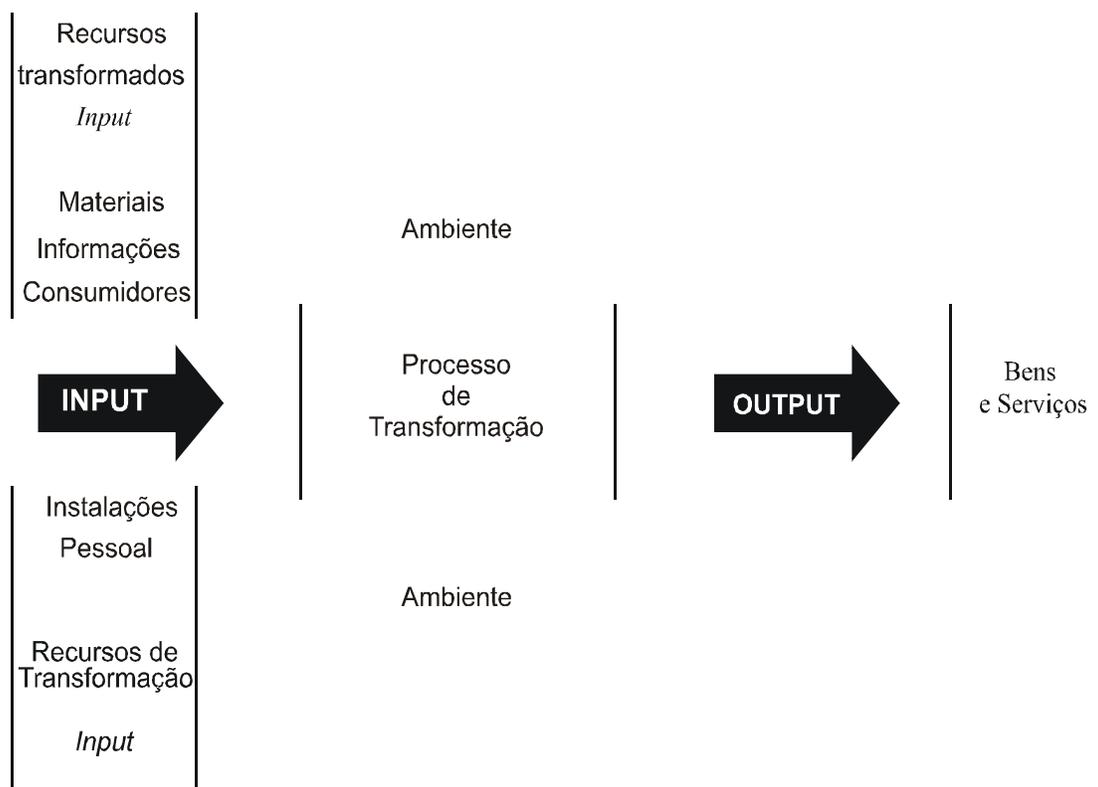


FIGURA 7: PRODUÇÃO DO IDF QUE ENVOLVE OS PROCESSOS *INPUT* TRANSFORMAÇÃO *OUTPUT*

FONTE: SLACK, N.; et alli. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997

Segundo Slack (1997) qualquer operação produz bens e serviços. Ao analisar o Instituto, percebemos que, apesar de o modelo de transformação usado pela administração da produção não ser típico do terceiro setor, podemos notar que a prática pode revelar o contrário. Claramente, nota-se que os conceitos da engenharia da produção são perfeitamente encaixáveis ao modelo de gestão do IDF. Isso porque ele é uma organização detentora de instalações, pessoal, recursos de transformação que, mediante um processo de transformação, consegue produzir bens e serviços.

No IDF, empregam-se os seguintes *inputs* para o processo de transformação: os recursos transformados e os de transformação. Segundo Slack (1997, p. 37) aqueles “[...] são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma [...]”, já estes “[...] agem sobre os recursos transformados.”

Os recursos transformados geralmente empregados pela produção do IDF são materiais, informações e consumidores. Nesses três, um se destaca, apesar de coexistirem. No caso do IDF, o processamento prioritário é o de consumidores, já que sua finalidade maior é atender a comunidade integrante do Programa Meia Ponte. Porém, há, sem dúvida, que se ressaltar o processamento dos outros dois, em virtude de serem, também, muito importantes para o processo de transformação.

O processo de informação é bastante exigido. Dele, depende a alimentação programática. É um trabalho específico para uma comunidade específica, que conta com cinco unidades de atuação de aspectos filosóficos iguais, mas de funcionamento operacional diferente. Todas as cinco unidades, Escola de Circo, Horto de Plantas Mediciniais, Cooperativa de Reciclagem, Centro de Formação Profissional e Núcleo de Educação Ambiental, conseguem nos dar a posição geral de qual recurso transformado é prioritário para o instituto, o consumidor (a comunidade).

Se nos voltarmos para cada uma dessas unidades, veremos que elas têm suas prioridades específicas em relação aos recursos transformados. Por exemplo, para a Cooperativa de Reciclagem, o aspecto principal de sua produção é a telha reciclada, portanto, sua principal tarefa é processar materiais. Agora, é interessante colocar dois pontos, um, que antes de ser uma usina de reciclagem, a Cooprec é uma cooperativa formada por pessoas da própria comunidade que dependem do rateio dos lucros conseguidos nas negociações; outro, que ela é uma unidade de um programa que visa atender uma comunidade da qual ela mesma é parte integrante. Portanto, no aspecto da produção em si, a Cooperativa de Reciclagem é uma processadora de materiais, porém, por estar inserida num contexto maior, deve-se ter a preocupação de atribuir a ela, como seu maior recurso transformado, o processamento de consumidores, caso contrário, estará negando sua natureza original.

No entanto, concorrente a esse aspecto, tanto a Cooprec quanto as outras unidades possuem suas instalações e funcionários. Isso compõe a transformação de recursos do IDF. O Instituto possui prédios, terrenos, equipamentos e tecnologia de produção, bem como recursos humanos responsáveis pela produção. Toda a estrutura é voltada para o processamento de consumidores. Assim como há operações em organizações que se ocupam com a transformação do estado psicológico, físico e fisiológico do seu consumidor, para o IDF o seu processo de transformação para satisfazer seu cliente é a preocupação em incluí-lo na sociedade, tentando fornecer-lhe condições para que possa obter as garantias fundamentais preceituadas pela Constituição brasileira.

Para concluir o sistema, no *output* (saída) do IDF, temos como bens e serviços a aquisição de materiais e equipamentos, capital humano, conhecimento constituído (pedagogia de rua) e bens materiais. Portanto, bens e serviços que, em razão da natureza do

Instituto passeiam facilmente por alguns aspectos inerentes aos *outputs* do processo de transformação, como tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, contato com o consumidor e qualidade, característica que existe por causa da variedade dos ‘produtos’ produzidos pela organização.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. A avaliação sistemática, a recompensa pelo desempenho e a capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se aos princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competição administrada.

No presente momento, uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado em bases gerenciais deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea bem como dos excessos formais e anacronismos do modelo burocrático tradicional. Para isso, é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata, simplesmente, de descartá-la, mas de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

Em termos de recursos, é importante lembrar que o social, no Brasil, envolve como ordem de grandeza 25% do PIB do país. Não é um país que gasta pouco com o social.

A área social precisa, sem dúvida, de mais recursos, mas precisa, muito mais, de uma reformulação político-administrativa.

Um caminho vem sendo construído por meio de parcerias envolvendo o setor estatal, organizações não-governamentais e empresas privadas. A chamada gestão social aparece como uma alternativa de organização que pode, ao se articular com o Estado, assegurar a participação cidadã e trazer respostas inovadoras.

O cruzamento entre gestão social e descentralização da política oferece, portanto, perspectivas particularmente interessantes.

Uma das mais significativas riquezas do desenvolvimento local resulta justamente do fato de se poder adequar as ações às condições extremamente diferenciadas que as populações enfrentam.

Isto não implica, naturalmente, que as políticas sociais possam se resumir à ação local, às parcerias com o setor privado e à dinâmica do terceiro setor. A reformulação atinge diretamente a forma como está concebida a política nacional nas diversas áreas de gestão social, colocando em questão a presente hierarquização das esferas do governo.

As tendências recentes da gestão social obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar, de forma sistemática, os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se, hoje, realmente, de um universo em construção.

As organizações não-governamentais, como a SGC/IDF, contribuem fundamentalmente na gestão e implementação da democracia participativa. Sua credibilidade está no papel responsável e construtivo que desempenham na sociedade. As

organizações formais e não formais bem como os movimentos populares são reconhecidos como parceiros na implementação desse projeto.

Como caráter geral das instituições sem fins lucrativos, SGD/IDF representam os grupos que possuem uma variedade de experiência, reconhecimento especializado e capacidade firmemente estabelecida em campos que são de particular importância para a implementação e o exame de um desenvolvimento sustentável, ambientalmente saudável e socialmente responsável.

O IDF tem, como objetivo geral, o pleno desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano, e o realizará tendo em vista objetivos específicos e ações que contemplem o relacionamento e a complementação mútua dos aspectos educacional, cultural, de desenvolvimento social e meio ambiente, organizados e desenvolvidos de modos global e orgânico.

Já seus objetivos específicos são o estudo, a pesquisa, a elaboração e a aplicação de projetos nas áreas de preservação do meio ambiente, desenvolvimento comunitário, educação formal e não formal. Para sua concretização, busca parcerias com instituições governamentais ou não, grupos ou pessoas físicas e jurídicas cujos princípios sigam no mesmo sentido. Para atender aos objetivos que justificaram sua criação, o IDF já desenvolve vários projetos, sendo o maior deles, no momento, o Projeto Meia Ponte (PMP).

Como acontece com todas as organizações, sejam elas do terceiro setor ou não, o ambiente externo e interno, as exigências da conjuntura socioeconômica e a permanente luta pela sobrevivência da organização produzem inevitáveis mudanças no desenho da face de todas elas, inclusive o IDF.

Essa necessidade de manter-se em constante ciclo para a busca de novos contratos de parcerias obriga o Instituto a desempenhar nova característica administrativa. O objetivo é achar alternativas para mostrar-se interessante para futuros parceiros.

Conceitos como o da interdisciplinaridade contribuíram para a integração do projeto em si, tornando-o mais eficiente, melhorando, inclusive, a comunicação entre as unidades. As atividades passam a estar interligadas, o que contribui para a integração da comunidade com ela mesma e com o projeto.

Este trabalho analisou o IDF desde a sua fundação, levantando suas atividades e sua forma de gestão e a relação existente entre algumas formas de administração tradicional, inclusive uma correlação com a engenharia da produção. Demonstrou os resultados das operações, sua organização, a região de atuação e a comunidade envolvida no processo.

Conseguiu-se encontrar vários indicadores que contribuem sobremaneira para a adoção de um novo modelo de gestão, que passa por um conceito de modernidade em que investir na estrutura e na organização dos seus sistemas processuais é uma questão estratégica.

O Instituto pode contribuir para desenvolver na sociedade integrante do Programa Meia Ponte, 'o poder local', que seria a solução para os problemas dos bairros, uma auto-suficiência da comunidade. Dela, sairia sua independência econômica e autogestão. 'Ter o poder' local significa produzir soluções e ações para suas próprias necessidades. Significa uma comunidade 'super-herói' dela mesma. As pessoas conhecem-se, interessam-se e preocupam-se umas com as outras. Esse é o diferencial que pode ser usado pelos gestores do IDF para formar a rede necessária para o desenvolvimento local sustentável.

Aproveitando o potencial local, conseguirão conectar sua rede e fazer que o seu pacote de serviços sinalize para a construção desse poder local.

Nesse sentido, será necessário que sejam produzidos diagnósticos em cima dos ativos ambientais, econômicos, de serviços, dos recursos humanos potencialmente úteis, como a inventividade dos jovens, as habilidades esquecidas dos aposentados, as mentes ativas dos portadores de necessidades especiais, o instinto de sobrevivência das mães, o talento inexplorado dos artistas locais, os equipamentos sociais (igrejas, centros comunitários, escolas, postos de saúde e ONGs), para que sejam aproveitados na própria comunidade.

Os diagnósticos devem ser feitos passo-a-passo para que a comunidade possa avaliar e aproveitar esses recursos. O aproveitamento dos ativos pode ser incentivado em programas de educação comunitária, com cursos de curta duração, priorizando cursos de contabilidade e gestão. As escolas existentes nos bairros podem implantar programas de treinamento vocacional em parcerias com universidades, sobretudo com sua Irmã-mantida, a Universidade Católica de Goiás, e também com o comércio local.

Será necessário induzir que a economia local seja movimentada internamente, ou seja, que os produtos e serviços locais sejam consumidos pelos moradores da comunidade e pelos projetos desenvolvidos com recursos governamentais e empresariais. Essas ações serão desenvolvidas a partir das iniciativas localizadas, priorizando grupos associativistas, preservacionistas, prestadores de serviço e empresas comunitárias. Devem trabalhar o fortalecimento das trocas de serviço e, conseqüentemente, o fortalecimento dos laços comerciais para que possam descobrir inovações econômicas comunitárias adotadas em conjunto e encontrar, a partir dessas experiências, a estrada para a construção da sociedade sustentável.

Compartilhar tecnologias sociais, como, por exemplo, a de aproveitamento de resíduos sólidos do IDF, com a comunidade e redes internas e externas, facilita a produção de políticas para uma comunidade comprometida com o desenvolvimento local. O *know-how* dessa e outras tecnologias que o Instituto detém ainda não está sendo usado devidamente neste sistema de troca, deixando de receber novas tecnologias provenientes de outras organizações.

Observa-se que existem várias pesquisas e estudos na área do terceiro setor, contudo, não se definiram, ainda, modelos de gestão específicos para este setor ou que possibilitem a adoção das modernas filosofias. Os modelos são adaptações das empresas privadas. Este trabalho deixa clara a necessidade da continuidade na investigação de se chegar a um modelo inovador que propicie verdadeiro desenvolvimento social, local, integrado e sustentável. Confirma que é apropriado dizer que toda política significativa é local. A comunidade é o instrumento mais acessível para a expressão política coletiva, uma vez que é onde o cidadão tem maiores possibilidades de derrotar as forças da corrupção, do dinheiro e da apatia e engajar-se em um processo democrático. É também onde os indivíduos exercem maior influência sobre suas relações econômicas e políticas e onde mesmo pequenos gestos podem melhorar a qualidade da vida cotidiana. E, o mais importante, é onde a formulação de políticas adquire uma face humana.

Mesmo usando soluções simples até agora, o IDF, aproveitando os potenciais locais, conseguiu desenvolver ações que tiraram das ruas crianças e adolescentes que se encontravam em situação de risco social, gerar tecnologia social com aproveitamento de resíduos sólidos, treinar e capacitar trabalhadores com baixa qualificação.

Por todas essas ações já desenvolvidas, observa-se que o Instituto está a caminho de se tornar um exemplo ainda maior de experiência no terceiro setor. A proposta do poder

pleno para a comunidade é uma forma de amadurecimento da gestão social que o IDF vivencia.

Evidentemente, o estudo sobre o IDF precisa ser permanente para que os problemas diagnosticados possam ser resolvidos e para que a melhoria contínua o leve a aperfeiçoar sua gestão social e a ser, de fato, uma organização eficiente, eficaz e efetiva do terceiro setor. O certo é que é preciso se organizar. Como disse Carlinhos Brown, “que o Brasil se organize, que organize sua rua”. (Projeto Tá Rebocado).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal desse trabalho era o de caracterizar e descrever o desenvolvimento do modelo de gestão social implementado no IDF. Para que esse objetivo fosse atingido, buscou-se analisar a história passada e presente da organização no que tange seu modelo de gestão, sendo, para isso, necessária a correlação da fundamentação teórica com esse mesmo modelo, e, posteriormente, de posse dessas informações, ter material suficiente para que se sugerisse medidas que indicassem o melhor caminho para que o instituto pudesse aperfeiçoar sua gestão.

Por meio dos critérios e da metodologia adotados para buscar as respostas aos objetivos, concluiu-se que há estudos abundantes sobre os modelos de gestão, mas apenas no que se referem aos setores público e privado. Apesar da grande quantidade de publicações sobre o terceiro setor, falta uma consistente abordagem que delineie os processos administrativos da gestão social e das organizações do terceiro setor que dela usufruem. Contudo, o trabalho pode mostrar que o IDF tem, segundo análise histórica de sua gestão, características que lhe conferem a administração pertinente às organizações do terceiro setor, portanto, é gerenciado de acordo com a filosofia da gestão social.

Se o IDF é uma organização do terceiro setor, o é mais pelo fato de estar presente em uma comunidade desempenhando o seu papel com responsabilidade social do que, propriamente, pelo fato de possuir uma gestão denominada de gestão social.

A caracterização detalhada do modelo de gestão do IDF se deu em cima do seguinte comparativo: estudos de modelos de gestão já existentes para o primeiro e segundo setor; conceitos de cientistas sobre o que seria o perfil de uma organização do terceiro setor; e a forma como o IDF, de fato, conduz seus processos administrativos.

Para que se caracterizasse e descrevesse o desenvolvimento do modelo de gestão implementado no IDF foi necessário trabalhar com características delimitadas por autores que pudessem subsidiar a comprovação desse objetivo. Ao alinhar os conceitos fornecidos por variados autores sobre o tema e a diferenciação que fazem entre uma gestão tradicional e a gestão social, pode-se concluir que o modelo de gestão do IDF é social.

Identificar os processos do IDF, ou seja, saber quais são e de que forma eles se concretizam, foi fundamental para a compreensão de uma prática administrativa diferenciada do modo tradicional de gestão.

Teoricamente, os cientistas procuram identificar e estruturar componentes que serviriam de base para apontar o molde de uma gestão social. A pesquisa possibilitou, por meio do estudo do caso concreto, descrever cientificamente um modelo de gestão social que ocorre na prática. Pode-se dizer que o IDF possui o protótipo do que seria um modelo de uma gestão social, segundo as características identificadas durante o trabalho.

Pesquisar o IDF foi importante por tratar-se de um estudo de caso que vivencia uma gestão social e resgata uma trajetória da pesquisadora, o que possibilitou transpor uma experiência em gerenciamento que usa componentes adaptativos dos modelos de gestão tradicionais para aplicá-los ao modelo de gestão do Instituto. O IDF avançou em um estilo de gestão adequado para as instituições do terceiro setor. Os pesquisadores desta área vêm sinalizando com modelos cuja base seja participativa, intersetorial e estruturada em rede.

É essencial que se continue estudando e debatendo o avanço dessa nova forma de gestão, o que possibilitará especificar os processos para a formulação do modelo de gestão social

Ao concluir este trabalho, acredita-se ter deixado uma contribuição para o IDF, protagonista de um modelo de gestão social, e também para as organizações do terceiro

setor para que melhorem seu desempenho e cumpram seu importante papel de impulsionador de mudanças na forma de gerenciar os processos administrativos diante da filosofia social.

Este trabalho deixa clara a necessidade da continuidade na investigação para se chegar a um modelo inovador que propicie verdadeiro desenvolvimento social, local, integrado e sustentável. Avançar nas pesquisas para definir processos de gestão específicos para a gestão do terceiro setor contribuirá sobremaneira para o crescimento e a concretização do modelo de gestão social das instituições sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M.; MEREGE, L.. Um modelo diferente de coordenação voltado para o desenvolvimento local. o caso da FEAC. Políticas Sociais. Acervo da Rits-Estudos. Disponível em: http://www.rits.org.br/acervo/acervo_pesquisa_detalhe.cfm?CA=731. Acesso em: 23/03/2001.

BASTOS, C. B. *Curso de teoria do Estado e ciência política*. São Paulo: Saraiva, 1995.

BRASIL. Ministério da Indústria e Comércio. *Projeto criação, elaboração e divulgação de curso padrão em qualidade e produtividade*. In: Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), 1984.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/reforma_estado/mudanca/motivos.htm. Acesso em: 09/10/2000.

BRINCKERHOFF, P. C. *Social entrepreneurship: the art of mission-based venture development*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

BROWN, C. *Programa Tá Rebocado*. Disponível em: <http://www.pracatum.hpg.ig.com.br/Programas.htm#rebocado>. Acesso em: 19/08/2003.

CAMARGO, M. F. de, et al. *Gestão do terceiro Setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2001. 204p.

CARNOY, M. *Estado e teoria política*. Campinas: Papyrus, 1986.

CARRION, R. M. Organizações privadas da sociedade civil de interesse público: a participação do mercado no terceiro setor. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24. *Anais...*, 2000.

CASCIONE, M. F. *O conceito da qualidade e sua evolução*. Brasília: ENAP, 1992. (Texto distribuído no Curso Gestão pela Qualidade no Setor Público).

CNBB: Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. 2000. Disponível em: <http://www.cnbb.org.br/>. Acesso em: 27/11/2000.

COELHO, S. de C. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Ed. do Senac, 2000. 223p.

COOPREC: Cooperativa de Reciclagem de Lixo. *Estatuto Social*. Goiânia, 1998.

_____. *Regimento interno*, Goiânia, 1999.

COSTA, S. B. *Administração holística: A intuição como diferencial*. São Paulo: M. Claret, 1998. 144p.

CRETELLA JUNIOR, J. *Curso de direito administrativo*. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

DRUCKER, P. F. *Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. *A comunidade do futuro*. São Paulo: Futura, 1998.

ENGELS, F. *A origem da família, da propriedade privada e do estado*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

EPSTEIN; G. *Macro-economic policy after the conservative era*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

FARINA, E. M. Mercier. *Estudo de casos em agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997. 179p.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-34.

FISHER, J. G. *Benchmarking para otimizar o desempenho*. São Paulo: Clio, 1997. 104p.

GAZETA Mercantil. Edição p.c-8. 12 nov. 1998.

GIANESI, G. N. I.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOVANELLA, L. et alli. Integralidade da atenção em sistemas municipais de saúde: metodologia de avaliação e intervenção. In: NUPES: Núcleo de Estudos Políticos-Sociais em Saúde; ESCOLA Nacional de Saúde Pública; FUNDAÇÃO Oswaldo Cruz. *Relatório de pesquisa*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1999.

GRAHAM, M.; LE BARON, M. *The horizontal revolution*. San Francisco: J.-Bass, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAR – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRUPPI, L. *Tudo começou com Maquiavel*. Porto Alegre: L&PM, 1996.

GUIMARÃES, C. A. F. *O novo paradigma holístico*. Disponível em: <http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/holistica.html>. Acesso em: 16/04/2002.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: M. Books, 1999. 309p.

IDF: Instituto Dom Fernando. *Resumo Executivo*, Goiânia, 1997.

_____. *Resumo Executivo*, Goiânia, 2000.

KANG, T. W. *Coréia: o novo Japão?*. São Paulo: Maltese, 1990.

KLIKSBERG, B. *Como transformar o Estado: para além dos mitos e dogmas*. Brasília: Enap, 1992.

LANDIM, L. *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional, Rio de Janeiro, UFRJ, 1993.

LOBATO, L. V. C. *Gestão social: contribuições para debate teórico sobre o campo*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, VI. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/anales6/lobato.html>. Acesso em: 30/07/2002.

MALHORTA, Y. *Business process redesign: an overview*. [S. l.]: Brint Research Institute, 1998.

MATOS, P. E. O programa brasileiro de qualidade e produtividade e a questão da decisão pública em uma sociedade paradoxal. *Política e Administração*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 50-54, jan./mar. 1994.

MAYO, E. *Problemas humanos de uma civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea, 1959.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: RT, 1989.

MENDES, L. C. A. *O Brasil total da qualidade total*. Monografia (Mestrado em Administração) – Brasília, UnB, 1994.

MENEGASSO, M. E. *Processo de implantação de equipes de trabalho: um estudo de multicaseos*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Florianópolis, 2001.

MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: PIONEIRA, 1986.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

NAVARRO, V. Reducir el Estado de bienestar para salvarlo? *El País*, Madrid, 23 set.1998.

NEDER, R. T. *Organizações não-governamentais na (re)construção da sociedade civil no Brasil: dinâmicas, sujeitos e vinculações entre público e privado nos anos 90*. São Paulo: CNPQ/EAESP/FGV, 1995. (Relatório de Pesquisa).

NEDER, R. T. Sociedade civil e terceiro setor. *Folha de São Paulo*, Opinião, p.1-3, 4 out. 1996.

ONU: Organização das Nações Unidas. *Ata de Constituição*. 1945.

ORGANISATION for Economic Cooperation and Development. Disponível em: <http://www.oecd.org/home/>. Acesso em: 18/05/2000.

OSBORNE, D.; GLABER, T. *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

OUCHI, W. G. *Teoria Z*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PAES, J. E. S. *Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários*. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Monografia (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PEREIRA, H. J. *Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, 1995.

PEREIRA, L. C. B. *Estado e subdesenvolvimento industrializado*. São Paulo: Brasiliense, 1977.

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: *Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil*. Brasília: Pnud/Ipea, 1996.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RESENDE, M. S. *Diagnóstico da realidade*. 2002. (Texto adaptado).

RIBEIRO, C. R. M. *A empresa holística*. 2. ed. São Paulo: Editare, 1989.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: M. Books, 1995.

_____. *A era do acesso*. São Paulo: P. Education, 2000.

ROSSI, L. R. J. *A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor*. Disponível em:
<http://www.integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando.htm>. Acesso em: 26/06/2000.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração USP*, São Paulo, 1998.

SCHWARTZMAN, S. *Bases do autoritarismo brasileiro*. 3. ed. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/bases/bases.htm>. Acesso em: 12/11/2000.

SERVA, M. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. Tese (Doutorado) – EAESP/Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SGC: Sociedade Goiana de Cultura. *Ata da Primeira Reunião com Membros das Comunidades dos Bairros Jardim Dom Fernando I e II, Jardim das Aroeiras I e II, Jardim Conquista e Vila Concórdia*. 1996.

_____. *Estatuto*. Goiânia, 2000.

_____. *Programa Meia Ponte*. Goiânia, 2002.

SILVA, P. G. da; d'ARC, H. R. Participação social: instrumento de gestão pública? Instrumentos para um debate sobre a gestão de cidades brasileiras. Quais as perspectivas nos anos 90? *RAP*, v. 30, n. 2, p. 44-70, mar./abr. 1996.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK, N. et alli. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

SOARES, L. T. R. *Custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina*. São Paulo: Cortez, 2000. V. 8. 118p.

TACHIZAWA, T. Reflexões sobre o crescimento do terceiro setor e organizações não governamentais e seu efeito no papel do Administrador. In: *Revista Brasileira de Administração*, Ano XII, n. 38, p. 15-22, set. 2002.

TENÓRIO, F. G. (Coord.). 2. ed. *Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática*. São Paulo: Loyola, CEDAC, 1995.

_____. (Coord.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1997.

_____. (Coord.). *Gestão social: metodologia e casos*. São Paulo: Ed. da FGV, 1998a.

_____. (Coord.). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998b.

_____. (Coord.). *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2000.

TEODÓSIO, A. dos S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizacional no Brasil. Disponível em:
http://www.portaldovoluntario.org.br/biblioteca/p_voluntarios/Terceiro_Setor_ICA-versao_final.pdf. Acesso em: 27/02/2002.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TUCKER, R. B. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Pearson Education, 1999.

TRUEHEART, C. As organizações religiosas. *Atlantic Monthly*. Disponível em:
<http://www.theatlantic.com/issues/96aug/nxtchrch/nxtchrch.htm>. Acesso em: 30/07/2000.

VERGARA, S. C. O gestor do terceiro milênio. In: ABRH-DF. *II Missão Técnica na Área de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, maio, 1995.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998. 96p.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4. ed. Brasília: Ed. da UnB, 1998. V. 1