
DISCUTINDO O TERCEIRO SETOR SOB O ENFOQUE DE CONCEPÇÕES TRADICIONAIS E INOVADORAS DE ADMINISTRAÇÃO

ENSAIO

Rubens de França Teixeira

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

Professor da Universidade Norte do Paraná – Londrina/PR

E-mail: rubensfranca@hotmail.com

Recebido em: 27/02/2003

Aprovado em: 30/05/2003

RESUMO

O crescimento acelerado de organizações sem fins lucrativos e não-governamentais – o denominado terceiro setor – tem levado cada vez mais estudiosos da Administração, que se mostravam indiferentes a esse fenômeno, a repensar esse posicionamento, de modo que se pode esperar um aumento cada vez maior de estudos enfocando tais entidades. Dessa forma, este artigo tem por finalidade fazer uma breve análise da eficácia da utilização de ferramentas e princípios inerentes a uma concepção tradicional de administração em organizações do terceiro setor. Tal discussão se justifica na medida que muitas das características peculiares a essas organizações, como o fato de utilizarem membros voluntários e de não visarem ao lucro como objetivo principal de suas atividades, são estranhas ao universo dos modelos tradicionais de gerenciamento, criados para aumentar a eficácia sob uma ótica de mercado. O trabalho sugere que a própria evolução do pensamento administrativo, por meio da quebra de paradigmas e do surgimento de uma concepção inovadora de administração – centrada no desenvolvimento e no aumento da participação do elemento humano nos processos de gestão – pode oferecer um referencial mais bem elaborado e adequado às características das organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro setor, Administração Tradicional, Administração Inovadora.

ABSTRACT

Rapid proliferation of non-profit and non-governmental organizations – the so called third sector – has increasingly led many scholars of management who had paid little attention to this phenomenon, to review their position. As such a continuously growing number of studies may be expected on the subject. A brief analysis is made about the effectiveness of tools and principles associated with the traditional resources and concepts of management when applied to these organizations. This is appropriate because the third sector has many distinct characteristics such as the use of volunteer members and the lack of a direct profit motive which are in contrast to the traditional management models striving to increase effectiveness from a market point of view. It is concluded that the normal evolution of managerial thinking by the surpassing of paradigms and the appearance of an innovative concept of management centered on the development and increased participation of the human element in management may offer more interesting reference appropriate for these organizations of the third sector.

Key words: *third sector, traditional administration, innovative management.*

1. INTRODUÇÃO

As atividades voluntárias organizadas e a criação de organizações privadas sem fins lucrativos vêm se destacando por um crescimento notável nos últimos anos. De acordo com SALAMON (1998), em todo o planeta se verifica esse fenômeno. As pessoas estão criando associações, fundações e outras instituições com características similares, no intuito de prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir o processo de degradação do meio ambiente, defender os direitos civis, além de procurar atingir vários outros objetivos da sociedade ainda não atendidos pelo Estado.

A despeito de todo esse crescimento significativo, verificado ao longo dos anos, as organizações do chamado terceiro setor apenas recentemente se constituíram em foco de interesse das teorias econômica e administrativa. De fato, a intensidade da ação social desses grupos bem como a variedade de organizações existentes configuram um fenômeno inovador e significativo, que não pode ser mais ignorado pelos estudiosos da Administração.

Tendo em vista exatamente a possibilidade de um aumento bastante significativo do interesse da Ciência Administrativa pelo terceiro setor, deve-se analisar as possíveis implicações de uma provável tentativa de incorporação dos pressupostos das abordagens administrativas tradicionais, com sua lógica de mercado, a organizações cuja forma de atuação e valores diferem, em muitos aspectos, dessa lógica de mercado.

Dessa maneira, em um primeiro momento ter-se-á a preocupação de apresentar algumas particularidades desse tipo peculiar de organização, de modo a facilitar, em última instância, o entendimento de suas formas de atuação. Para tanto, serão apresentadas questões referentes à sua origem e desenvolvimento, dificuldades na tentativa de uma conceituação adequada, bem como uma análise de alguns dos problemas mais comuns enfrentados pelo terceiro setor.

Após a enumeração de algumas das dificuldades vivenciadas por essas organizações, será feita uma breve discussão sobre a eficácia do uso de metodologias de gestão oriundas de uma concepção tradicional de Administração em instituições do setor social. Tal discussão parece relevante, uma

vez que muitos autores já alertaram para o fato de que as peculiaridades de tais organizações, como por exemplo a de manterem grupos diversos atuando simultaneamente nelas (funcionários, órgãos financiadores, voluntários, entidades governamentais, entre outros) e a de não visarem ao lucro como objetivo principal de suas atividades, são, pelo menos em parte, estranhas ao universo dos modelos tradicionais de gestão.

Finalizando, o presente artigo procura analisar se, com o surgimento de novos paradigmas no campo organizacional e administrativo (tendo como pontos-chave uma maior valorização dos indivíduos nas organizações, o uso de metodologias mais participativas de gestão e a rediscussão da ética no ambiente de trabalho), já se estaria criando, mesmo que de forma indireta, um referencial mais adequado às características das instituições do terceiro setor, principalmente no que tange à gestão e ao comprometimento dos seus recursos humanos.

2. CONTEXTUALIZANDO AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

2.1. Resgatando as origens

Embora o desenvolvimento acentuado de entidades sem fins lucrativos e não-governamentais seja um fato relativamente recente, suas origens encontram-se em períodos bem mais antigos da história. HUDSON (1999) ressalta que em períodos anteriores ao nascimento de Cristo já se faziam presentes muitos dos valores hoje atribuídos ao terceiro setor, tais como a caridade e a filantropia.

Para SALAMON (1998), a atividade voluntária organizada já existia na China da antiguidade e teria sido fortalecida e institucionalizada sob o Budismo desde o século VIII. No Japão, a atividade filantrópica remonta ao período Budista, e a primeira fundação japonesa moderna, a Sociedade da Gratidão, foi estabelecida em 1829.

As origens do movimento associativo na Europa, segundo MEISTER (*apud* ANDION, 1998: 10), são identificadas por duas tradições principais:

[...] a tradição romana, que se concretiza a partir da criação das confrarias religiosas, dos partidos políticos e das corporações da Idade Média; e a tradição germânica, que se relaciona sobretudo com a prática das “guildas” – grupamentos de cidadãos que

possuíam múltiplas funções, como proteção mutual, estabelecimento de direitos de mercadores, fixação de preços e normas de honestidade comercial, entre outras.

Para o autor, tais organizações, constituídas ao mesmo tempo por funções sociais, econômicas e políticas, formam as raízes das associações contemporâneas.

No contexto norte-americano, foi o empenho em defender um conceito essencial da democracia – a liberdade – que deu origem às entidades dedicadas às atividades filantrópicas e associativas. De fato, no pensamento corrente da sociedade americana do séc. XIX, em uma democracia marcada pela igualdade entre os membros, o indivíduo isolado tornava-se mais fraco e dependente, de modo que quase nada podia fazer por si mesmo, o que poderia levar o governo a uma forma de tirania; assim sendo, os membros dessa sociedade acabaram por aprender a unir-se, aumentando seu poder de influência dentro da esfera democrática.

Para FISCHER e FALCONER (1998: 13), essa tradição

[...] reflete uma concepção do relacionamento entre Estado e sociedade civil em que o primeiro não centraliza em si todas as responsabilidades e os papéis necessários ao desenvolvimento social, porque diferentes atores, sob diversos modos de formatação de grupos de interesses, assumem algumas funções que, na ótica destes, fortalecem as características democráticas do modelo do governo.

Já no caso brasileiro, até há bem pouco tempo era praticamente impossível falar da existência de um “terceiro setor” no país. As questões envolvendo o papel do voluntariado, do associativismo ou da filantropia foram durante muito tempo objeto de pouco interesse, o que demonstra uma literatura quase nula sobre o tema. LANDIM (1993) foi uma exceção à regra, ao se aventurar na busca das origens das organizações sem fins lucrativos no Brasil, resgatando em seus estudos a importância da Igreja e mesmo do Estado centralizador para o surgimento dessas instituições.

Só recentemente a preocupação em investigar esse tipo específico de organização começou a criar forma no país, passando-se a analisá-la como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, cuja origem estaria nos movimentos sociais que atuaram na resistência ao governo totalitário e nas entidades que

substituíram ou complementavam o papel do Estado visando ao estabelecimento de algum grau de equidade social. Nesse contexto, abre-se espaço para a criação e o desenvolvimento das chamadas ONGs (Organizações Não-Governamentais), legítimas representantes do terceiro setor no Brasil.

De acordo com FISCHER e FISCHER (1994) e FERNANDES (1997), as ONGs são oriundas de movimentos sociais de diversas matizes e objetivos, quase sempre próximos dos movimentos políticos de esquerda. E embora o caráter de oposição ao Estado tenha se constituído em uma característica marcante das ONGs ao longo da sua existência, o termo Organização Não-Governamental foi adotado mais por influência dos financiadores internacionais, interessados em ligar suas imagens e nomes ao esforço de erradicar os sistemas totalitários de governo, do que por uma tendência espontânea dessas organizações.

No mais, deve-se ressaltar que a oposição envolvendo as ONGs e o Estado começa a ser repensada. De acordo com FISCHER e FALCONER (1998), nos últimos tempos uma parcela cada vez maior dessas organizações busca, ao invés da confrontação, criar relações de complementaridade e parceria com instituições governamentais.

2.2. Dificuldades conceituais

Embora não se possa localizar com clareza absoluta o período histórico da gênese do que hoje se denomina de terceiro setor, não há dúvida quanto ao seu acelerado ritmo de crescimento no mundo inteiro. Para SALAMON (1997; 1998), está-se no meio de uma revolução associativa global, capaz de se tornar tão significativa para o fim do século XX quanto o foi a emergência do Estado-Nação para o fim do século XIX.

Para se ter uma idéia desse crescimento, basta verificar o crescimento do fenômeno associativo nos países em desenvolvimento. De fato, estima-se que aproximadamente 4.600 organizações voluntárias de países desenvolvidos estejam em atividade nesses países, apoiando cerca de 20 mil organizações não-governamentais nativas (SALAMON, 1998).

No entanto, embora possa ser considerado sob muitos aspectos como positivo, o crescimento acelerado das organizações sem fins lucrativos

acabou por criar um sério problema para uma conceituação consensual do fenômeno associativo.

A falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a grande gama de papéis desempenhados por essas organizações tornam difícil sua identificação em cada um dos inúmeros lugares em que elas vêm surgindo. Para CARDOSO (1997: 7), “o próprio conceito de Terceiro Setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem sequer para muitos dos atores que o estão compondo”.

Além dos problemas de definição conceitual, o tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais nacionais tornam ainda mais complexa a questão de como defini-las e caracterizá-las. De modo que, enquanto em certos países as organizações filantrópicas ou sem fins lucrativos são reconhecidas como entidades formais, em outros o reconhecimento é apenas parcial ou, simplesmente, inexistente.

FISCHER e FALCONER (1998) salientam, a título de exemplo, que no mesmo e diversificado leque de entidades podem ser encontradas organizações de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de se proteger das exigências fiscais e tributárias, ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de legalizar um movimento informal que acabou assumindo maiores proporções.

Tendo em vista essa situação, não fica difícil perceber o porquê da imprecisão conceitual das organizações sem fins lucrativos. ANDION (1998) esclarece que a complexidade do fenômeno em questão impede que haja uma conceituação uniforme, ao mesmo tempo que abre espaço para o aparecimento de diferentes termos e definições, como economia social, movimento alternativo, economia informal, economia paralela, terceiro setor, etc. DIMMAGGIO e ANHEIER (1990) *apud* LANDIM (1993: 5), argumentam que

[...] a questão terminológica é ponto de destaque numa discussão que se faz sobretudo através de um *approach* comparativo, onde se trata de identificar as especificidades que assume nos mais diversos contextos nacionais a existência de iniciativas privadas de benefício público cujo objetivo não é o lucro. *Économie sociale* na França, *Voluntary sector*

na Grã-Bretanha, *Gemeinnützige Organisationem* na Alemanha, diferentes termos relacionados a variadas culturas políticas nacionais expressariam possíveis homologias quanto à existência generalizada de um terceiro setor.

Analisando mais especificamente o termo terceiro setor, que pretende agrupar o conjunto de atividades e organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, de modo a buscar uma autonomia tanto em relação ao Estado (primeiro setor) quanto ao mercado (segundo setor), SARACHU (1999) afirmou que esse conceito apresenta, em termos gerais, um caráter residual, no sentido de que nele se estabelece um conjunto de expressões que não são nem governo nem propriamente empresa capitalista. De modo que esse caráter residual dificulta bastante a compreensão do campo de inclusão e do campo de exclusão que uma definição tão “flexível” comporta. Já no entender de SCAICO *et al.* (1998: 75), “como um setor que está se definindo e se consolidando, ele [o terceiro setor] tende a ser descrito mais em função das características que o diferenciam dos demais setores do que em termos de sua especificidade, a qual ainda está sendo formulada por meio de pesquisas organizacionais descritivas”.

No caso brasileiro, conforme já comentado, uma parcela significativa de instituições consideradas como pertencentes ao terceiro setor são denominadas de ONGs – Organizações não-governamentais, situação que não melhora em nada os problemas de natureza conceitual. Para FISCHER e FISCHER (1994), não é fácil definir e muito menos caracterizar as ONGs, pelo fato de que elas se explicam mais por sua diversidade do que por atributos que permitam uma configuração homogênea.

Em primeiro lugar, no entender dos autores, não se pode definir uma organização por aquilo que ela não é. Ou seja, o fato de o nome ser uma negativa deixa evidente apenas o que essas instituições não querem ser, de modo que sua caracterização como não pertencente à esfera governamental não serve para posicioná-la em algum outro espaço da vida social e política.

No mais, apesar de ainda existirem entidades remanescentes de movimentos populares que se caracterizavam, nos anos 70 e 80, por denunciar e resistir à repressão da ditadura militar, o desenrolar

dos acontecimentos históricos levou essas entidades, cujo caráter era de oposição ao governo, a reformular suas diretrizes de ação, de forma que não se constituem mais em maioria.

Além das diferenças conceituais, THOMPSON (1997) também enfoca as profundas diferenças de concepção quanto ao papel que desempenha esse setor. Por um lado, ele é considerado o novo campo de luta da esquerda, uma vez que a ideologia marxista, segundo essa linha de pensamento, foi derrotada com a queda do muro de Berlim. Por outro lado, as organizações do terceiro setor são vistas como um instrumento do neoliberalismo, encarregadas de diminuir o perigo de possíveis explosões sociais e de incentivar uma nova forma de colonialismo e dependência cultural e econômica, uma vez que seus projetos são aprovados de acordo com os interesses dos centros imperialistas ou das suas instituições. Nesse sentido, o terceiro setor se revestiria de um paternalismo elitista, pelo fato de que as pessoas, ao invés de serem tratadas com dignidade e como portadoras de direitos inalienáveis, são tratadas com piedade, portanto, qualquer forma de ajuda, por menor que seja, é bem-vinda (ARAÚJO, 1998).

Sob um outro ponto de vista, tais organizações são apresentadas como a maior inovação social do século XXI, conferindo-se a elas um caráter positivo e progressista. Para THOMPSON (1997: 45), “não podemos dizer que o papel do Terceiro Setor seja este ou aquele. É, em si mesmo, um campo onde se produz um choque de valores e tendências, dinâmico e mutável. É difícil afirmar que existe um interesse comum, ainda que existam vários pontos e trajetórias históricas em comum”.

As polêmicas envolvendo as diferentes conceituações do fenômeno associativo ainda devem gerar muitas discussões. Do mesmo modo, as críticas ao desenvolvimento de um “terceiro setor” devem proliferar, na mesma proporção em que o fenômeno ganha vulto.

Isso posto, pode-se agora tentar exprimir uma definição mais abrangente do terceiro setor, utilizando-se o conceito elaborado por SALAMON (*apud* FERNANDES, 1997: 19). Para o autor, o terceiro setor é composto de: a) organizações estruturadas; b) localizadas fora do aparato formal do Estado; c) que não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; d)

autogovernadas; e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.

No mais, pode-se acrescentar que o conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Segundo CARDOSO (1997), sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, considerando-se público como sinônimo de estatal, e privado, de empresarial. Hoje já se pode perceber o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

2.3. Problemas comuns às organizações do terceiro setor

Embora um dos fenômenos recentes do processo de desenvolvimento social seja o aumento do grau de importância das organizações do terceiro setor, o fato de essas organizações apresentarem uma lógica de funcionamento que não é a predominante na maioria das organizações atuais, ou seja, a lógica de mercado, acaba por causar uma série de problemas para elas. Um desses problemas é o constante conflito que se estabelece em razão de se tentar buscar uma forma de atuação alternativa à das organizações burocráticas tradicionais, em um ambiente amplamente dominado por tais organizações. Afinal, as organizações do terceiro setor não são ilhas, separadas das demais dimensões da vida social; ao contrário, estão intimamente relacionadas com estas, sofrendo todos os tipos de influências e pressões do ambiente externo.

Desse modo, a despeito de muitas características positivas, as organizações do terceiro setor, além de não estarem imunes a problemas semelhantes aos que são enfrentados pelas organizações burocráticas formais, ainda sofrem os problemas inerentes aos seus modos peculiares e distintos de ação, tendo que lutar constantemente contra os sentimentos de suspeita sobre as atividades não lucrativas – que ameaçam atribuir ao setor um papel marginal e periférico em relação aos demais setores da sociedade –, sem que, no entanto, venham a ter suas ações “incorporadas” à lógica do mercado.

Em uma análise um pouco mais acurada dos problemas que atingem as organizações sem fins lucrativos no Brasil, duas questões merecem destaque, ao mesmo tempo que acabam se interligando: a questão da participação efetiva da

sociedade civil nessas organizações e os problemas relacionados às suas formas de gestão.

No que se refere ao problema da participação efetiva da sociedade civil, nota-se que uma das principais características das organizações do terceiro setor, principalmente no mundo desenvolvido, é a de serem consideradas como espaços de manifestação de pluralismo, de variedade de expectativas, de possibilidade de realização da lógica moral e de laços não-instrumentais, de participação efetiva da sociedade civil na solução dos principais entraves ao desenvolvimento sustentado dos seus países-sede (LANDIM, 1993; SCAICO *et al.*, 1998). Desse modo, é fator preponderante para o desenvolvimento do terceiro setor que os indivíduos tomem consciência de que não se deve esperar que o governo ou os empresários resolvam todos os problemas da sociedade, mas que é necessário ir à luta, organizando-se e tomando para si as rédeas de seu próprio destino, de forma a contribuir efetivamente para a solução dos problemas, que são, em última instância, de toda a população.

Tais considerações, no entanto, não se adequam ao perfil da sociedade brasileira, caracterizada, historicamente, por uma atitude de passividade e submissão aos ditames do Estado centralizador. Na verdade, a sociedade brasileira se desenvolveu sob o signo do centralismo estatal, do corporativismo e da debilidade da sociedade civil. No Brasil, “a implantação de uma sociedade baseada no ideário liberal sempre enfrentou, e continua enfrentando, obstáculos peculiares. As culturas populares parecem ser mais afeitas à lógica do pertencimento e da hierarquia do que à do individualismo e igualitarismo modernos” (LANDIM, 1993: 7).

Essa situação foi determinante para que as questões envolvendo o papel do voluntariado, do associativismo ou da filantropia no Brasil não fossem alvo privilegiado de discussões na sociedade por um longo período de tempo. E embora essa situação tenha sofrido alterações, sobretudo após a década de 70, é fato que a sociedade civil brasileira ainda precisa evoluir muito mais no que diz respeito a sua capacidade de engajamento e mobilização ante “[...] a difícil agenda que se anuncia nesse fim de século: pobreza crescente, ajustes estruturais, violência, recessão, problemas étnicos e raciais [...]” (LANDIM, 1993: 8).

Essa fragilidade inerente à sociedade civil brasileira logicamente tem relação direta com muitas das dificuldades enfrentadas pelas organizações sem fins lucrativos, seja no âmbito da obtenção de recursos, financeiros ou não, seja na busca de apoio institucional, na criação de um corpo efetivo de voluntários, na falta de apoio da população a questões consideradas polêmicas (o boicote a produtos considerados nocivos à natureza, por exemplo), etc.

Por outro lado, há que se constatar que o crescimento acentuado das organizações sem fins lucrativos no Brasil já é, por si só, uma amostra de que o perfil da nossa sociedade civil começa a mudar. No mais, essas organizações podem servir de laboratórios capazes de desenvolver e canalizar a participação popular, ou, vistas de outra maneira, podem ser consideradas verdadeiras “salas de aula” nas quais se podem aprender valores como solidariedade, busca do bem comum e responsabilidade pelos próprios atos.

Um outro e importante aspecto que chama a atenção, referente às dificuldades enfrentadas pelas instituições pertencentes ao terceiro setor, diz respeito às formas como estas são administradas. Tais instituições, uma vez inseridas num amplo contexto político, econômico e social, também são afetadas pelas profundas transformações em curso na sociedade contemporânea, bem como pelos dilemas inerentes à mudança organizacional própria deste tempo de transformações.

Essas organizações sofreram realmente grandes transformações, sobretudo a partir da década de 70, até mesmo em alguns aspectos que marcavam bem sua forma de atuação no passado, como seu relacionamento com os governos, que passa gradativamente do conflito e contestação à cooperação e parceria.

Além dessa, muitas foram as mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas. Essas instituições passaram a assumir novas funções de interesse público, tornando-se mais complexas em seus aspectos organizacionais e administrativos. De acordo com FISCHER e FISCHER (1994), a partir de meados da década de 80 essas organizações começaram a apresentar necessidades e problemas organizacionais decorrentes de seus conhecimentos e do aumento de sua complexidade, o que acabou por exigir formas especializadas de intervenção, sem que, no entanto, houvesse qualquer

conhecimento sistemático e específico sobre a gestão desse tipo de organização.

Com o aumento da complexidade das suas atividades, aliado à ausência de modelos de gestão adequados, as organizações de natureza social acabaram por desenvolver estilos próprios de gestão, um pouco na base da “tentativa e erro”, o que levou muitas delas a se deparar com dificuldades para a realização de tarefas administrativas. Essas dificuldades comprometeram a condução de seus projetos e sua própria existência, tornando evidente a necessidade de buscarem níveis mais elevados de competência profissional (FISCHER e FISCHER, 1994; OLIVEIRA, 1999).

Além do mais, à medida que as organizações do terceiro setor crescem em escala e complexidade, mais vulneráveis ficam a todas as limitações impostas a estruturas extremamente burocráticas, tais como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização. Desse modo, sintomas típicos do que se pode denominar crise de crescimento, tais como estilo paternalista e centralizador de gestão, comunicação interna precária, conflitos envolvendo diferentes setores organizacionais, dificuldade em monitorar desempenho, entre outros, passaram a integrar o dia-a-dia de boa parte das organizações do terceiro setor (FISCHER e FISCHER, 1994; SALAMON, 1998; HUDSON, 1999).

Tais constatações indicam um grande risco que essas organizações correm na atualidade: o de se tornarem órgãos meramente burocráticos. Conforme ressalta DRUCKER (1997: 83),

[...] as instituições sem fins lucrativos são propensas a olhar para dentro de si mesmas. As pessoas estão tão convencidas de que estão fazendo a coisa certa e estão tão comprometidas com sua causa, que vêem a instituição como um fim em si mesma. Isto, porém, é uma burocracia. Em pouco tempo as pessoas na organização não mais perguntam: Isto serve à nossa missão? Elas perguntam: Isto está de acordo com nossas regras?

Uma outra situação que também interfere no processo de gestão dessas organizações diz respeito à mudança de atitude das entidades financiadoras, sobretudo as internacionais. Segundo FISCHER e FALCONER (1998), a atitude dessas instituições no passado, preocupadas exclusivamente em manter suas contribuições, sem nenhum tipo de controle sobre os recursos distribuídos, permitiu o

estabelecimento de práticas de gestão extremamente liberais. Atualmente, no entanto, essa postura dos financiadores começou a mudar. Agora adotam-se critérios mais rigorosos, tais como a contrapartida financeira das entidades sem fins lucrativos, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação dos recursos.

Nos últimos anos, algumas instituições internacionais passaram a adotar a prática de submeter as organizações financiadas a uma avaliação periódica, realizada por equipes técnicas independentes e por auditorias financeiras profissionais. “Essas mudanças recentes, acompanhadas de significativas reduções dos montantes financiados e da exigência de que as organizações passem à auto-sustentação depois de um período de suporte, traumatizam as entidades habituadas com as políticas *laissez-faire* do passado” (FISCHER e FALCONER, 1998: 17).

Como se pode perceber, as deficiências na gestão organizacional dessas entidades, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõem suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor (FISCHER e FISCHER, 1994; SCAICO *et al.*, 1998). Para reverter tal estado de coisas, uma grande parte dos estudiosos do tema alerta para a necessidade de profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e princípios da Ciência da Administração podem dar uma significativa contribuição para a alavancagem do setor social.

No entanto, se por um lado não há dúvida quanto à necessidade de essas organizações construírem uma gestão eficaz, por outro persiste uma interrogação sobre até que ponto o uso de conceitos e práticas de gestão comuns à ótica do mercado pode ser eficaz para o enfrentamento dos problemas específicos da realidade social.

3. ABORDAGEM TRADICIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

3.1. Surgimento do paradigma de mercado

Para um melhor entendimento do que neste artigo se convencionou chamar de abordagem

tradicional da Administração, é necessário primeiramente levar em conta os diferentes contextos socioeconômicos que marcaram de forma profunda a história do pensamento administrativo ao longo dos últimos quatro séculos, período no qual se legitimaram e dignificaram as atividades do comércio, a intermediação monetária e a ambição econômica, fatores fundamentais para o surgimento do paradigma econômico ou de mercado (POLANYI, 1980; RAMOS, 1981; SALM, 1993).

Entre as principais causas do surgimento de um paradigma que submeteu os desejos, benefícios e interesses humanos ao prisma econômico encontra-se o processo de transfiguração da razão, ou, em outros termos, a negação da concepção clássica de razão pelos pensadores “iluministas” do período moderno, entre eles Hobbes e Adam Smith.

Segundo OLIVEIRA (1993: 27), “o saber que emerge da razão iluminista é o saber antes de tudo positivo, isto é, destituído do pensamento valorativo e da ação afetiva. É o saber útil, pragmático, supostamente neutro, impessoal, objetivo, metódico, empírico, técnico, lógico-matemático e científico”.

Tratando da mesma questão, HORKHEIMER e ADORNO *apud* RAMOS (1981: 8-9) consideram

O Iluminismo como o momento em que o conhecimento da razão foi separado da sua herança clássica [...] O Iluminismo transforma pensamento em matemáticas, qualidades em funções, conceitos em fórmulas, e a verdade em frequências estatísticas de médias [...] Na perspectiva do Iluminismo, o mundo é escrito em fórmulas matemáticas, e o desconhecido perdeu o seu transcendente significado clássico, tornando-se alguma coisa relativa à capacidade de cálculos disponíveis.

O paradigma de mercado não recebeu tal denominação por acaso. Na verdade, foi apenas após esse período de grandes transformações que se viu surgir o mercado auto-regulado, que posteriormente passou a ser considerado um sistema autônomo de relações, ao qual a sociedade em geral subordinou-se. Na verdade, antes das mudanças surgidas nesse período o mercado era concebido como um espaço físico no qual os indivíduos se encontravam com a finalidade única de realizar transações. Com as mudanças desse período, o mercado acabou por se tornar um ente psicossociológico, que perpassa toda a vida humana.

Para POLANYI (1980: 81), antes das mudanças ocorridas “[...] os mercados nada mais eram do que acessórios da vida econômica. Como regra, o sistema econômico era absorvido pelo sistema social e, qualquer que fosse o princípio de comportamento predominante na economia, a presença do padrão de mercado sempre era compatível com ele”. O autor constata que, após as mudanças e o surgimento do novo paradigma, houve uma inversão da regra até então vigente, de modo que “[...] o controle do sistema econômico pelo mercado é de consequência fundamental para toda a organização da sociedade: significa, nada menos, dirigir a sociedade como se fosse um acessório do mercado. Ao invés da economia estar embutida nas relações sociais, são as relações sociais que estão embutidas no sistema econômico” (POLANYI, 1980: 72).

CRUZ JÚNIOR (1988) demonstra uma similaridade com os pensamentos de POLANYI, ao enfatizar que esse processo de superexpansão do mercado resultou na submissão da sociedade, ou da vida humana associada, aos ditames do mercado, do seu correspondente *éthos* (que prega a conformidade individual às formas sociais e institucionais assumidas pelo mercado), bem como do seu modo de pensar (pautado numa noção de realidade que legitima a expansão do mercado: o calculismo utilitarista).

Embora não seja objetivo deste trabalho uma análise mais aprofundada sobre os processos que legitimaram o paradigma de mercado, cabe ressaltar que os estudos iniciais sobre administração e gerência foram permeados pelos valores inerentes a tal paradigma, tais como a ênfase nos aspectos econômicos e a satisfação de interesses próprios, muitas vezes em detrimento do bem comum e da ética.

3.2. Contextualizando a abordagem tradicional de Administração

Os primeiros estudos sobre Administração surgem no início do século passado, em decorrência da dinamização dos negócios e da necessidade de racionalizar o trabalho, dando-lhe produtividade. Segundo análise de RAMOS (1981), o estudo da Administração surge num contexto bastante específico – o do capitalismo industrial emergente –, em decorrência de certas soluções práticas

implementadas nas fábricas entre o final do século XIX e início do século XX.

Nesse contexto, e para a criação de condições mais favoráveis à acumulação de capital (um dos valores inerentes à lógica de mercado), surge a gerência (como prática) e sua questão principal – organizar o trabalho assalariado. Desse modo, as atividades gerenciais de Taylor e Fayol, entre outros, em busca de soluções para os problemas práticos da organização do trabalho, transformaram-se rapidamente em modelos teóricos a ser seguidos.

Tendo-se em vista as premissas e necessidades de racionalização do trabalho, fica evidente que, desde a sua origem, a concepção tradicional de administração priorizou a busca constante pela manutenção da ordem vigente, da estabilidade, do equilíbrio e, principalmente, do controle do homem pela organização. De fato, as primeiras teorias da Administração – a Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol – adotaram uma abordagem mecânica e incompleta da organização, ignorando que o ser humano é um ser social e complexo. Juntamente com essas teorias desenvolveu-se o conceito de *Homo Economicus*, que ilustrava bem a visão negativa e limitada que se tinha do homem, considerado um ser movido por interesses exclusivamente econômicos e materiais, um ser mesquinho e preguiçoso, que precisava ser continuamente controlado (RAMOS, 1984).

Com a criação do modelo burocrático de administração, predominante em vários tipos de organizações, intensifica-se ainda mais o controle, quer seja das pessoas, quer dos processos que compõem essas organizações. No entender de PERROW (1976), as características principais das organizações burocráticas (hierarquia, divisão de trabalho, especialização, impessoalidade, etc.) têm realmente como função básica o controle das influências externas, provenientes das características do pessoal e das mudanças ambientais, para que as organizações possam assim estabilizar e criar rotina para seus próprios processos, visando a uma maior eficiência interna.

Não há dúvida de que os processos de gestão elaborados pelos pioneiros da Administração Tradicional foram fundamentais para o desenvolvimento, principalmente no que diz respeito à produtividade, da nossa indústria contemporânea. Não obstante, deixaram também um legado de mecanização do trabalho humano que

perpassa todo o século XX e que começa a ser alvo de críticas cada vez mais acirradas, o que dá a entender que novos valores começam a emergir e, junto com eles, um novo paradigma que contribua para o resgate da humanização no ambiente de trabalho.

4. ANTIGOS E NOVOS PARADIGMAS: A CONCEPÇÃO TRADICIONAL VERSUS A CONCEPÇÃO INOVADORA DE ADMINISTRAÇÃO

Na concepção tradicional de administração, o objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas (*shareholders*). Para isso são criados projetos organizacionais bem específicos, que incluem estruturas hierarquizadas, fronteiras claras e divisões de trabalho bem definidas. As organizações mantêm tecnologias determinísticas que são escolhidas de acordo com critérios técnicos, econômicos e racionais, independentemente de seu contexto humano e organizacional. A participação do trabalhador individual deve estar limitada aos objetivos organizacionais ou à resolução de problemas relacionados à tarefa (KOCHAN e USEEN *apud* ALBURQUERQUE, 1999).

Essa visão tradicional de administração, comumente associada ao modelo burocrático de organização, vem sofrendo críticas severas ao longo dos últimos anos. LOPES (1996), por exemplo, acredita que o estudo das organizações sempre se caracterizou pela preocupação predominante com o aumento da produção e com o controle do homem no trabalho, chegando mesmo a forjar muitas vezes uma sensibilização às condições em que se desenvolvia o trabalho para justificar novas estratégias comportamentais na redefinição do controle organizacional.

CHANLAT (1992: 25), por sua vez, considera que “[...] contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior”.

Já no entender de RAMOS (1984), uma atmosfera de crise envolve as organizações contemporâneas e se reflete exatamente nas teorias que sobre elas foram formuladas. Para esse autor,

em toda a história do estudo da Administração foram feitas suposições acríicas a respeito da natureza do homem, que quase sempre foi considerado um mero recurso à disposição das organizações.

Deve ficar claro que todas as críticas mencionadas são dirigidas às organizações com características burocráticas, consideradas como a representação arquetípica das práticas organizacionais modernas (BLAU e MEYER, 1971). Afinal, como bem lembra MORGAN (1996), as organizações de natureza burocrática têm maior dificuldade em se adaptar a situações de mudanças constantes (características da época atual) por serem planejadas para atingir objetivos predeterminados, ou seja, não são planejadas para inovação e não favorecem a flexibilidade e a capacidade de ação criativa.

A falha da burocracia para lidar com a complexidade faz parte de um contexto referencial maior, onde se constata a ineficácia de teorias convencionais de administração e de formas de organização tradicionais. Não por acaso é cada vez maior o número de estudos e relatos que questionam as atuais bases nas quais está sustentada a Ciência Organizacional e Administrativa (PINCHOT e PINCHOT, 1994; CRUZ JÚNIOR, 1988; SALM, 1993; 1996; SENGE, 1990; MITROFF, 1994), e que indicam claramente a necessidade de se redefinirem e modificarem essas bases, modificação que se encontra em pleno processo de desenvolvimento.

De fato, contrária à concepção tradicional, uma nova e transformada concepção de administração começa a ganhar forma. Nesta nova concepção, denominada por ALBUQUERQUE (1999) de Visão Transformada, o objetivo principal da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos diversos grupos envolvidos na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

Do mesmo modo que o modelo burocrático é tido como representativo das premissas e valores de uma concepção tradicional de administração, começam a ser criados novos modelos de organização para acolher um conjunto de abordagens e concepções que estão surgindo como resposta a ambientes cada vez mais incertos, imprevisíveis e turbulentos. Qualquer que seja a sua definição – Organizações Inteligentes (PINCHOT e PINCHOT, 1994), Pós-burocráticas (TOFFLER *apud* SALM, 1996) ou

Organizações de Aprendizagem (SENGE, 1990) –, o que importa é que novos modelos organizacionais estão em vias de substituir, pelo menos em parte, as máquinas burocráticas estruturadas do topo para a base.

Uma nova concepção de organização e de administração começa a emergir, dando ênfase a estruturas mais achatadas, mais focadas e mais orientadas para os clientes, o que inclui mais equipes e projetos, parcerias com clientes e fornecedores, alianças estratégicas e maior consciência das responsabilidades sociais.

Diante desse novo cenário, a organização eficaz passa a ser aquela que atenda às expectativas dos vários participantes interessados, e cuja função crítica seja coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com a sobrevivência da organização a longo prazo.

Os motivos para o desenvolvimento dessa nova maneira de pensar as organizações, em detrimento de uma concepção mais tradicional, foram alvo das análises de ALBUQUERQUE (1999: 219). Para esse autor:

A crítica ao modelo taylorista ou fordista baseia-se na série de contradições geradas por uma estrutura rígida, excessivamente especializada, com funções rotineiras e pouco desafiantes, estruturas hierarquizadas e fundamentadas nas relações de autoridade e controle explícito de atividades, *via-à-vis* às demandas de um ambiente em constante mutação, às necessidades renovadas dos clientes, aos concorrentes eficientes e agressivos, à rápida evolução tecnológica e às transformações sociais, que colocam as empresas face ao imperativo de flexibilidade, inovação e criatividade, maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços, humanização da empresa e aumento da qualidade de vida no trabalho.

Também COSTA (2002: 14) expressa uma opinião importante para o entendimento das mudanças que estão em pleno curso. Para ele,

Impõe as mais sérias reflexões a constatação de que a sociedade da era tecnológica é insuficiente para que o homem se sinta realizado. O paradigma até então vigente, relacionado à ‘crença do progresso material ilimitado, a ser alcançado através do crescimento econômico e tecnológico’ (CAPRA, 1982: 28), já não atende mais aos novos anseios: a humanização nas relações sociais, quaisquer que sejam elas.

Pelo que foi exposto, a mudança fundamental observada no que se pode definir de concepção

tradicional e inovadora parece estar relacionada ao modo como as pessoas são vistas dentro de uma organização. Na visão tradicional, as pessoas muitas vezes são vistas como números, como custos ou como mais um fator de produção que, para desempenhar, deve ser mandado e controlado. Na visão inovadora, as pessoas passam a ser consideradas parceiras para o alcance do sucesso da organização, e seu comprometimento para com os objetivos organizacionais torna-se fundamental para que esse sucesso ocorra.

5. CRÍTICAS À APLICAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DA CONCEPÇÃO TRADICIONAL DE ADMINISTRAÇÃO A ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Atualmente existe uma vasta literatura, originária sobretudo dos Estados Unidos, que trata da gestão nas organizações sem fins lucrativos, baseada predominantemente em uma visão unívoca e tradicional de gestão. De modo que ainda é pequena a preocupação em adequar o estudo da gestão às singularidades próprias desse tipo específico de organização.

Na verdade, apenas uma pequena parcela das ferramentas gerenciais à disposição das instituições do terceiro setor foi concebida especificamente para elas; a maior parte foi desenvolvida originalmente para atender as necessidades das empresas. Tal estado de coisas muitas vezes frustra os indivíduos afeitos às questões sociais, que consideram tais conteúdos inadequados a um enfrentamento dos desafios específicos ao campo social (ANDION, 1998; DRUCKER, 1997; KISIL, 2001).

Para DRUCKER (1997), os materiais disponíveis às organizações do terceiro setor não conseguem focalizar as realidades humanas e organizacionais específicas delas, tais como o papel completamente diferente que o conselho diretor desempenha em instituições sem fins lucrativos; a necessidade de atrair, desenvolver e gerenciar voluntários; as relações com uma diversidade de públicos; a arrecadação e administração de fundos ou o problema do desgaste individual, tão agudo nessas instituições, precisamente porque o comprometimento com elas tende a ser tão intenso.

Um dos fatores que podem ser responsáveis pelas críticas e pelo improvável sucesso do uso, sem

restrições, de uma abordagem tradicional de administração no âmbito do terceiro setor, está relacionado com a diferença entre os valores que orientam as práticas gerenciais nas organizações de mercado e aqueles que permeiam boa parte das organizações que atuam no campo social.

Do ponto de vista prático, a não valorização, a manipulação e o cerceamento do elemento humano no ambiente de muitas organizações, aliados a valores inerentes à lógica de mercado – tirar vantagem de, competir contra, individualismo, maximização de interesses privados, entre outros (SALM, 1993) –, vão contra alguns dos pressupostos básicos considerados como mais relevantes dentro do contexto do terceiro setor. Afinal, como bem salienta KISIL (2001), as pessoas que trabalham em organizações do terceiro setor têm uma identidade com a liberdade humana e com a busca de auto-realização e de autonomia.

THOMPSON (1997: 47-48), por sua vez, considera que se existe um ponto em comum nas organizações do terceiro setor, este é o de colocar no centro do cenário social as pessoas. Para ele, os elementos que dão um caráter diferente a essas organizações, e sobre os quais estas precisam afirmar-se e desenvolver-se, são:

A transparência (ou *accountability*) nas finanças e na ação, diante de uma vasta corrupção que penetra na maioria das instituições; o interesse e a defesa dos interesses comuns da sociedade, do público, diante de uma cada vez mais exacerbada cultura do privado, do individual; o voluntarismo, a solidariedade e a filantropia, como expressões de uma nova cultura que enfatiza “dar” tempo, recursos e talentos para o bem dos demais, acima das práticas cada vez mais obscenas de apropriação ilegítima e do egoísmo; a cidadania participativa e responsável ante a exclusão política e social. Enfim, elementos de uma nova ética, na qual o direito das pessoas a uma vida digna tenha preponderância sobre as coisas materiais, o poder e o dinheiro.

Valores como o altruísmo, a compaixão e a preocupação com os necessitados estão presentes em boa parte das pessoas que atuam nessas organizações (SALAMON, 1997), assim como o desejo de livre expressão e de agir autonomamente. Na verdade, a busca da auto-realização pelo uso sem restrições do potencial e da criatividade humana é fator fundamental para a existência de organizações de cunho social, até porque “diante da complexidade de situações que impele à busca

constante de mudanças, melhorias e soluções, seria sufocante para essas pessoas conviverem no quadro em que estão mergulhadas” (KISIL, 2001: 11).

Não é necessário muito esforço para perceber o antagonismo existente entre os valores incorporados à chamada lógica de mercado – presentes na imensa maioria das organizações formais e inerentes à Ciência da Administração – e os valores professados pelas organizações sem fins lucrativos. A visão distinta que se tem do papel do homem no contexto organizacional, por parte da teoria administrativa tradicional e no âmbito do terceiro setor, reflete nitidamente as diferenças de concepções e de valores existentes entre ambos.

A simples constatação de que pressupostos e valores presentes na concepção tradicional de administração não podem ser incorporados sem alterações e impostos às organizações do terceiro setor, logicamente não elimina o problema da necessidade de se criarem instrumentos e metodologias específicas que contribuam para o aumento da eficácia da gestão dessas organizações.

No entanto, as críticas cada vez mais incisivas aos preceitos da aqui denominada Abordagem Tradicional de Administração parecem indicar que mudanças importantes começam a afetar esse campo de estudos e que uma nova concepção de Administração está em curso, concepção esta que parece incorporar novos pressupostos e valores às lógicas de funcionamento do terceiro setor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do crescimento do terceiro setor e do aumento de sua importância para o desenvolvimento de um novo campo de iniciativas sociais, tornam-se obrigatórias a pesquisa e análise mais pormenorizadas pelos estudiosos da Administração desse campo marcado por uma grande diversidade de atores e formas de organização.

Antes que se passe a incorporar a lógica e os fundamentos teóricos da Administração tradicional nessas organizações, é necessário discutir os contornos da problemática de sua gestão, de maneira que se decida pela elaboração de estudos que considerem a especificidade e as peculiaridades do fenômeno em questão, criando-se assim fundamentos teóricos mais adequados às

características do terceiro setor. Para isso, é fundamental o aumento de pesquisas de campo envolvendo essas entidades, de modo que se obtenham maiores informações a respeito dos limites, possibilidades e peculiaridades inerentes às organizações sem fins lucrativos, considerando-se sempre que estas atuam em uma sociedade centrada no mercado.

Mais do que isso, a proliferação do chamado fenômeno associativo deve mesmo constituir mais um motivo para a discussão sobre a validade de certos pressupostos da própria Ciência da Administração, tal como ela está estabelecida atualmente, sobretudo no que tange ao tratamento e ao papel atribuído ao homem no meio organizacional.

O que se deseja, na verdade, é que sejam respeitadas as características peculiares dessas organizações, que lhes atribuíram um significado e um papel tão especial no desenvolvimento da sociedade como um todo. Desse modo, fazendo uso da opinião de ANDION (1998), espera-se que os estudos da gestão nessas organizações não fiquem restritos aos limites da administração tradicional, para que assim se consiga efetivamente entender a singularidade do fenômeno em questão.

Essa visão é corroborada por MINTZBERG *apud* TEODÓSIO *et al.* (2002), o qual afirma que a transposição de técnicas gerenciais do setor privado não se processa de maneira linear e absoluta, mas esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor.

Para TEODÓSIO *et al.* (2002):

Um dos maiores desafios da construção da gestão do terceiro setor, segundo SERVA (1997), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta TENÓRIO (1997), muitas vezes se deparam com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais são guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações.

Cabe ressaltar que a racionalidade instrumental teve um papel fundamental no desenvolvimento do chamado paradigma de mercado, influenciando conseqüentemente para o surgimento da Abordagem Tradicional de Administração. Na verdade, tal paradigma desenvolveu-se respaldado

exatamente pelos valores próprios da racionalidade instrumental, conforme atesta OLIVEIRA (1993), ao declarar que a sociedade industrial passou a negar e excluir qualquer outro tipo de racionalidade, estabelecendo assim um processo de totalização da racionalidade instrumental.

Nesse sentido, a gestão nas organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. Seu completo desatrelamento dos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções nos problemas sociais, enquanto a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial (TEODÓSIO *et al.*, 2002).

Por outro lado, no presente artigo procurou-se apresentar a possibilidade de que as mudanças de paradigmas no campo da gestão organizacional estejam contribuindo para a construção das bases de um modelo de administração mais condizente com as características das organizações do terceiro setor.

Conforme observado, as premissas e os valores embutidos nessa nova concepção de administração parecem ser mais indicados para lidar com os desafios com que se deparam hoje tais organizações. Pelo menos, os problemas são semelhantes: garantir maior envolvimento e participação das pessoas no dia-a-dia das organizações, de modo a gerar maior flexibilidade, inovação e criatividade, o que vai implicar uma maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

No caso específico das organizações sociais, não se pode confundir participação e envolvimento com um forte padrão de informalidade. A definição clara de papéis, de responsabilidades e funções bem como a definição da missão e de diretrizes estratégicas são aspectos gerenciais fundamentais para a sobrevivência e o sucesso dessas organizações.

Não podemos esquecer também que instituições de cunho social possuem, como qualquer tipo de organização, características próprias de uma estrutura burocrática. Na verdade, obrigações como registro de movimentações, balanços e demonstrativos devem ser cumpridas e controladas rigorosamente, até porque grande parte dos recursos investidos são provenientes de doações ou de parcerias com instituições privadas ou públicas.

Logicamente tais considerações são de muito pouca valia caso uma organização de cunho social não consiga manter um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. Afinal, o comprometimento dos membros com a organização certamente é um dos fatores determinantes para o seu sucesso ou fracasso.

De resto, uma vez que o comprometimento corresponde a uma noção de coerência entre sistemas de valores culturais, quanto mais um indivíduo se identifica com os valores da organização, mais ele estará comprometido. E, nesse sentido, assim como em uma empresa do setor privado, há evidências de que o comprometimento das pessoas para com uma organização social será maior quando esta apresentar uma gestão de cunho participativo e que valorize a aproximação, a confiança e o respeito entre os membros.

Finalizando, cabe ressaltar que, se por um lado as organizações do terceiro setor podem se beneficiar dos conhecimentos advindos do campo da Administração, tais como planejamento e controle, *marketing*, recursos humanos, elaboração de projetos, entre tantos outros, por outro, o estudo e a atuação no campo social permite aos administradores o acúmulo de novas experiências (como trabalhar em equipe, administrar os interesses dos diferentes grupos que interagem nessas organizações, garantir uma estrutura funcional comprometida e eficiente, sem poder fazer uso de compensações financeiras, entre outras), bem como a satisfação de poder realizar uma atividade em benefício de interesses de caráter público, agindo como um multiplicador do conhecimento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. de. Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 9, p. 215-238.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan.-fev. 1998.

- ARAÚJO, A. B. de. Globalização: integração para fora e desintegração para dentro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 33, n. 3, p. 64-72, jul.-set. 1998.
- BLAU, P. M.; MEYER, M. W. *Bureaucracy in modern society*. 2. ed. New York: Random House, 1971.
- CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. cap. 1, p. 7-12.
- CHANLAT, J. F. *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, W. S. da. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 9, n. 2, p.13-23, abr.-jun. 2002.
- CRUZ JÚNIOR, J. B. da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 22, n. 3, p. 3-21, jul.-set. 1988.
- DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º setor: Desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. cap. 3, p. 25-33.
- FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. O dilema das ONGs. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18º, *Anais do XVIII ENANPAD*. Curitiba: ANPAD, 1994.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Ainda o desafio conceitual. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan.-mar. 1998.
- HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KISIL, R. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- LANDIM, L. Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil. *Cadernos do Iser*, Rio de Janeiro: [s.n.], 1993.
- LOPES, F. D. A pesquisa qualitativa em administração no DEAD e a formação de professores e administradores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20º, *Anais do XX ENANPAD*. Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- MITROFF, I. I. et al. *Framebreak: the radical redesign of America business*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, F. R. S. A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou o pessimismo da escola de Frankfurt. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17º, *Anais do XVII ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 1993. p. 22-35.
- OLIVEIRA, M. F. *A problemática da gestão administrativa em organizações do terceiro setor*. Vale dos Sinos: RS. Unisinos, 1999.
- PERROW, C. B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- POLANYI, K. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr.-jun. 1984.

desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. cap. 5, p. 41-48.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. cap. 10, p. 89-111.

_____. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan.-mar. 1998.

SALM, J. F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*, Florianópolis: [s.n.], v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.

_____. *Transição organizacional e racionalidade: declínio e restauração da razão no espaço de produção*. Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

SARACHU, G. Ausencias y olvidos en el debate sobre el “tercer setor”: algunas anotaciones para la reflexión del servicio social. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo: [s.n.], n. 59, p. 127-151, mar. 1999.

SCAICO, O. et al. CEATS: o espaço do terceiro setor na universidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 74-76, jan.-mar. 1998.

SENGE, P. M. *A Quinta disciplina*. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar.-abr. 1993.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. et al. Administração de projetos sociais: perspectivas competitivas para pequenos negócios. *Revista Angrad*, Rio de Janeiro: [s.n.], v.3, n.1, p.3-19, jan.-mar. 2002.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º setor:*