

C  
o  
r  
r  
e  
s  
p  
o  
n  
d  
é  
n  
c  
i  
a

Correspondência para/  
Correspondência para/  
Correspondence to  
Rua Luiz de Miranda, 460.  
Bemfica, Fortaleza - CE.  
CEP: 60015-330. Tel.: (85)  
32543345; 32446667;  
99711445.  
e-mail: vidal@fa7.edu.br

Artigo recebido: 02/11/2004  
Aprovado: 09/12/2004

# GESTÃO DE ONGs E DESENVOLVIMENTO SOCIAL: PARADOXOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

## GESTIÓN DE ONGs Y DESARROLLO SOCIAL: PARADOJAS Y DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL TERCER SECTOR

## THE MANAGEMENT OF NGOs AND SOCIAL DEVELOPMENT: PARADOXES AND CHALLENGES OF ADMINISTRATION IN THE TERTIARY SECTOR

*Francisco Antonio Barbosa Vidal, Msc.*

Faculdade 7 de Setembro - CE

vidal@ivia.com.br

*Maria Isolda Castelo Branco*

*Bezerra de Menezes, Dr<sup>a</sup>.*

PUC - SP

isolda@ivia.com.br

**Palavras-chave:**  
Terceiro setor;  
Gestão social;  
Desenvolvimento social.

**Resumo:** As especificidades culturais das Organizações Não-Governamentais têm despertado interesse nos meios acadêmicos por estudos organizacionais que tenham como objeto de análise a gestão de ONGs. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a gestão organizacional de uma ONG que atua na periferia da cidade de Fortaleza, identificando elementos que a caracterizam. Utilizou-se o método clínico no processo de coleta e sistematização de dados e aplicou-se a análise do discurso para inferências interpretativas. Verificou-se através do presente estudo que a ONG pesquisada experimentou um modelo de gestão inspirado pelas Comunidades de Prática, mas que na realidade tratava-se de uma organização matricial sob a égide de uma gestão substantiva. Concluiu-se que peculiaridades da gestão organizacional das ONGs sinalizam a emergência de uma Administração resignificada no Terceiro Setor.

**Palabras-clave:**  
Tercer sector;  
Gestión social;  
Desarrollo social.

**Resumen:** Las especificidades culturales de las Organizaciones No-Gubernamentales están despertando interés en los medios académicos para estudios organizacionales que tengan como objeto de análisis la gestión de las ONGs. La presente pesquisa tuvo como objetivo analizar la gestión organizacional de una ONG que actúa en la periferia de la ciudad de Fortaleza, identificando elementos que la caracterizan. Se utilizó el método clínico en el proceso de colecta y sistematización de datos y se aplicó el análisis de discurso para inferencias interpretativas. Se verificó a través del presente estudio que la ONG pesquisada experimentó un modelo de gestión inspirado en las Comunidades de Prática, pero en realidad se trataba de una organización matricial bajo la égide de una gestión substantiva. Se concluyó que peculiaridades de la gestión organizacional de las ONGs señalan la emergencia de una Administración resignificada en el Tercer Sector.

**Abstract:** Abstract: The cultural specificities of Non Governmental Organizations have aroused interest in academic circles, for organizational studies analyzing the management of NGOs. This study aims to analyze the organizational management of an NGO which operates on the outskirts of the city of Fortaleza, and to identify the elements which characterize it. The clinical method was used in the process of collecting and systematizing the data, and discourse analysis was applied for interpretative inferences. It was observed, through this study, that the NGO studied had a management model which was inspired by the Communities of Practice, but which was in reality, a matrix-like organization, under the support of a substantive management. It is concluded that the peculiarities of organizational management of NGOs signal the emergence of a new kind of Administration in the Third Sector.

**Key-words:**  
Third sector;  
Social  
management;  
Social  
development.

## 1 INTRODUÇÃO

Um mundo sustentável e com equidade social parece ser uma utopia diante do atual quadro de miséria e de desigualdades sociais em nosso país. A humanidade parece buscar alternativas para o genocídio de valores que ameaça a dignidade da vida em nosso planeta. E sob as luzes do início do Século XXI, numa sociedade intitulada "do conhecimento", emerge um sentimento democrático de pertencimento comunitário: a solidariedade. O interesse próprio e a busca obsessiva de acumulação de riquezas estão no âmago da crise atual. E para promover o advento da sociedade com equidade social, é preciso, urgentemente, uma ética universal que transcenda todos os outros sistemas de crenças e alianças, um tipo de síntese da consciência humana, completamente ciente da interdependência e raridade de todas as formas de vida para guiar a humanidade na realização das mudanças necessárias.

Diante deste contexto, as Organizações Não-Governamentais(ONGs) que atuam na área do desenvolvimento social podem colaborar de forma efetiva para uma sociedade mais justa e sustentável. O termo ONG refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las. (CAMARGO et al , 2001)

Para Tachizawa (2002, p. 18), as ONGs integram um mercado social intitulado "Terceiro Setor" que ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor). De acordo com Fernandes (1994), o Terceiro Setor pode ser entendido como aquilo que é público, porém privado ou então, aquilo que é privado, porém público. Na interpretação de Teodósio (2001), esse trocadilho serve para demonstrar que o Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

A reestruturação do Estado e a conseqüente publicização das atividades governamentais aliadas ao movimento da responsabilidade social por parte das empresas favorecem a atuação das organizações não-governamentais. A gestão das organizações não-governamentais passou a despertar interesse nos meios acadêmicos nos últimos anos, tendo em vista o crescimento e a diversificação do setor e as mudanças organizacionais observadas nestas instituições. Por um lado, a descentralização na gestão de políticas sociais pelo Estado abriu espaço para a expansão do setor. Por outro lado, a redução dos financiamentos de agências internacionais provocou a busca de alternativas de auto-sustentação destas organizações, ora por meio de atividades comerciais, ora parcerias com o setor privado, ou com o Estado (ROESH, 2002).

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a gestão organizacional de uma ONG que atua na área de desenvolvimento social na periferia da cidade de Fortaleza, identificando elementos que a caracterizam. A ONG, objeto da presente pesquisa, vem enfrentando, nos últimos anos, desafios crescentes na identificação de um modelo gerencial que contemple um alinhamento entre as demandas de gestão social, a eficiência operacional e o alcance de uma sustentabilidade efetiva, diante da perspectiva de diminuição de financiamentos externos. O delineamento da pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório, com uso de fontes secundárias e primárias, com abordagem lógica dedutiva. Quanto à organização do conteúdo, inicialmente, fez-se uma incursão teórica no processo de articulação da sociedade civil organizada e na emergência de uma cidadania emancipatória. Na seqüência, abordou-se o papel das ONGs como espaços institucionais facilitadores do desenvolvimento social. A seguir, contemplou-se a gestão organizacional no terceiro setor através de um percurso teórico-conceitual abordando tipologias que nortearam a presente pesquisa (gestão do conhecimento, comunidades de prática, gestão social e racionalidade substantiva).

## 2 ONGs E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Nos anos 70 e 80, houve no Brasil um eferescente surgimento de instituições privadas, sem fins lucrativos, freqüentemente ligadas à Igreja Católica e a suas pastorais sociais, com atuação na assessoria e apoio aos movimentos sociais (associações de moradores, de produtores rurais, de jovens, sindicais etc.). A conjuntura era marcada pela luta contra a ditadura militar, pela Teoria da Dependência - que dominava a economia política desde a década de 60, e pela Teologia da Libertação que cresceu a partir do Concílio Ecumênico Vaticano II, também nos anos 60. A conjuntura da época era marcada por um quadro de exclusão social e pela falta de liberdades democráticas. Essas organizações faziam educação popular junto aos militantes da base dos movimentos sociais e sindicais. Outra área

de atuação era a assessoria política a esses movimentos, para o fortalecimento de sua capacidade de atuação autônoma e crítica. No final da década de 80 e início da década de 90, diversas organizações de assessoria e educação popular passaram a desenvolver uma reflexão sobre o papel que desempenhavam na sociedade, adotando a denominação de "Organizações Não Governamentais", num empréstimo da terminologia utilizada no sistema das Nações Unidas (RAVILOLO,2003).

As organizações sem fins lucrativos ganham espaço na cena política num cenário de modernização econômica do Estado que, no Brasil, a reforma ganha força. As ONGs passam a constituir uma alternativa cidadã de eficácia à gestão das políticas sociais. O Estado, sem eximir-se de sua responsabilidade, transfere algumas de suas competências para organizações da sociedade civil, que passam a assumir, em caráter complementar e em parceria, ações sociais que possibilitam oferecer à população melhores condições de vida.

As ONGs assumem um papel relevante no sistema de proteção humana no país, mas principalmente como facilitadoras de desenvolvimento humano e social. Para Junqueira (2002, p. 137), "ação social é uma tarefa compartilhada tanto pelo setor governamental como pelo não-governamental, tendo em vista o combate à pobreza e à exclusão social". De acordo com o autor, a lógica assistencialista deixa de ocupar um lugar de centralidade, para fortalecer a capacidade de pessoas e comunidades de satisfazer suas necessidades, construindo uma visão de qualidade.

Vale destacar a idéia de que desenvolvimento social significa desenvolvimento não-desigual, isto é, desenvolvimento com redução de desigualdades, com inclusão social. Isso supõe a articulação de diversos fatores econômicos e extra-econômicos, como conhecimento e poder, além de renda e riqueza. A dinamização do desenvolvimento econômico, quando desvinculada de processos de conhecimento e poder, resulta, quase sempre, em concentração de renda e riqueza, combinada com exclusão social (DE PAULA, 2001).

Logo, qualquer projeto de desenvolvimento social que almeja ser bem-sucedido deve ter suas idéias e atividades institucionalizadas de algum modo, estabelecendo assim as bases para o processo de desenvolvimento sustentável. O processo deve cooptar a atenção e o reconhecimento da sociedade. No nível da comunidade, a solução de um problema específico em qualquer campo de interesse (por exemplo saúde, educação) abre oportunidades para se mobilizar a sociedade local, unindo, desse modo, os recursos que, bem gerenciados, podem ser a semente para novos projetos. As ONGs, socialmente responsáveis e com posturas balizadas por condutas éticas, passam a atuar de forma efetiva como facilitadoras de desenvolvimento humano e social na articulação de recursos, processos, capital humano e conhecimento.

### 3 GESTÃO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR : UM PERCURSO TEÓRICO-CONCEITUAL

A gestão organizacional no Terceiro Setor, particularmente das ONGs, gera um debate reflexivo sobre a emergência de um processo híbrido que recebe influências de modelos adotados por organizações estatais e privadas. Os modos de transferência dar-se-iam através da alocação de ex-gestores do setor privado nessa área, da ação de consultores e pela incorporação de tipologias de gerenciamento de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações não-governamentais. Para Drucker (1995), gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, tornariam as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais.

Para Hudson (1999), até metade da década de 70, administração não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações do terceiro setor. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores. Com a profissionalização crescente das organizações do terceiro setor, a linguagem e os conceitos da ciência da administração estão começando a fazer parte da realidade das entidades sem fins lucrativos que buscam desenvolvimento social nas sociedades em que atuam. Há uma consciência sobre a importância de uma gestão social eficaz para que as ações das ONGs tenham efetividade.

Uma outra questão a ser abordada é o hibridismo da gestão em ONGs atrelado ao paradigma da sustentabilidade, isto é, o fim da dependência de fontes tradicionais de financiamento. Isso implica a necessidade de diversificar fontes de financiamento, desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente.

De acordo com Roesch (2002), há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das ONGs devam partir dos problemas que circundam estas organizações e serem negociadas com as diferentes partes interessadas e beneficiários. Também se ressaltam as diferenças entre objetivos da gestão privada e da gestão social, sendo esta última dirigida a objetivos de longo prazo, de difícil avaliação.

Esses fatores apontam para a profissionalização das organizações do terceiro setor. Para responder a essa necessidade, as fundações e organizações financiadoras passaram a investir na capacitação de seus financiados. Uma outra variável que vem gerando questionamentos na gestão de ONGs é a incorporação direta das tecnologias gerenciais aplicadas às organizações estatais e privadas. Mintzberg (apud TEODOSIO, 2003),

comenta que a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social. Para o autor, ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social. Para Kliksberg (apud TEODOSIO, 2003), diante de um cenário atual marcado pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação, diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Tachizawa (2002) propõe uma dinâmica de gestão para as ONGs que propicie a implementação de suas estratégias sociais, coerente à sua missão e visão de longo prazo. Os elementos que integram a gestão de organizações sem fins lucrativos estão relacionados aos seguintes aspectos: parcerias e gestão com pessoas; estratégias financeiras; tecnologias da informação e estrutura organizacional e indicadores de gestão aplicados às ONGs.

Os pressupostos da gestão de organizações não-governamentais abordados pelo presente estudo contemplam as seguintes variáveis de análise: a gestão do conhecimento e a gestão social e racionalidade substantiva. (COLAUTO & BEREN, 2003; WENGER, 2001; CARVALHO, 1999; SERVA, 1993).

## 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ONGS

Diante das especificidades da gestão de organizações sem fins lucrativos, uma premissa emerge na concepção de um modelo que contemple a gestão social na perspectiva da eficiência, eficácia e efetividade organizacionais: a gestão do conhecimento. As ONGs que atuam na área da promoção humana e desenvolvimento social produzem conhecimentos que são transformados em tecnologias sociais.

As ONGs por sua natureza e escopo de atuação são organizações que aprendem. Para Colauto e Beuren (2003), as organizações sem fins lucrativos também precisam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos estabelecidos; este propósito, conseqüentemente, emerge a necessidade da gestão do conhecimento. O conhecimento, entendido como um conjunto de valores, informações de contexto, criatividade nos trabalhos e experiências acumuladas pelas pessoas, é criado por um fluxo de informações da organização, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor e está essencialmente relacionado à ação humana: é sempre conhecimento com algum fim. Ressalta-se que tanto o conhecimento como a informação são específicos ao contexto e relacionais, na medida em que dependem da

situação, sendo criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas (COLAUTO E BEREN,2003:169).

As comunidades de prática (Cops), descritas por Merali (2000) como "um grupo interdependente de pessoas com conhecimento complementar e que interagem através de (recursos e outras) relações", constituem-se espaços alternativos para a aprendizagem organizacional na ambiência das ONGs. As CoPs consideram o conhecimento tácito e a socialização do saber. São compostas por entusiastas que voluntariamente querem aprender e pertencer a um grupo onde se partilham idéias. O sentimento de pertencer transmitido pelas comunidades de prática é um aspecto muito importante. Ele justifica a relevância dos artefatos de membros (rituais, linguagem, histórias, etc.). A duração e o estilo de gestão são as principais diferenças entre comunidades de prática e equipes de projeto. Uma comunidade de prática é diferente de uma equipe porque é definida por um tópico de interesse, não por uma tarefa que tem de realizar. É também diferente de uma rede informal porque tem um tópico, tem uma identidade. (WENGER, 2001). Conforme este autor, há três elementos na definição de comunidades de prática:

1. Um é o domínio: tem de haver um assunto sobre o qual a comunidade fala.
2. O segundo é a própria comunidade: as pessoas têm de interagir e construir relações entre si em torno do domínio. Uma página na web não é uma CoP ou, se houver sessenta gestores que nunca se falam, eles não são uma CoP, ainda que desempenhem as mesmas funções. Tem de existir como uma comunidade.
3. O terceiro é a prática: tem de existir uma prática e não apenas um interesse que as pessoas partilham. Elas aprendem juntas como fazer coisas pelas quais se interessam.

Embora os autores Wenger e William M. Snyder (2001) percebam as comunidades de prática, os grupos de trabalho formais, as equipes e as redes informais como questões diferentes, eles entendem que elas são complementares. A gestão do conhecimento nas ONGs preconiza as sucessivas passagens do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa, à medida que busca transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis de forma coletiva às outras pessoas e à comunidade, por meio da conversão do conhecimento tácito em palavras ou números possíveis de serem compreendidos. Assim, durante esse período de conversões, tem-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional que propiciará o surgimento de tecnologias e projetos que propiciem desenvolvimento humano e inclusão social.

## 5 GESTÃO SOCIAL E RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Para Carvalho (1999, p.19), a gestão social refere-se à gestão das ações sociais públicas. A gestão social é, na realidade, a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos. A política social, os programas sociais, os projetos são canais e respostas a estas necessidades e demandas. As prioridades

contempladas pelas políticas públicas são decididas pelo Estado, mas nascem na sociedade civil. Atualmente, assiste-se a mudanças significativas nos padrões de governança e governabilidade de políticas públicas sociais.

Há uma nova interdependência que fragiliza o conhecido modelo institucional que é o Estado-Nação, no campo da política econômica e social, tornando quase compulsório e consensual um movimento externo, em direção à formalização e integração em blocos econômicos, e um movimento interno, de descentralização, flexibilização e fortalecimento da sociedade civil para compor um novo pacto e condições de governabilidade. (CARVALHO, 1999, p.23)

A descentralização, a participação, o fortalecimento da sociedade civil pressionam por decisões negociadas, políticas e programas controlados, fóruns públicos não-estatais e uma execução em parceria, portanto, publicizada. As ONGs são protagonistas desse novo processo atuando em parceria com o setor público formando redes, facilitando a concertação social e o diálogo intersetorial; fazendo advocacy; interconectando serviços complementares, comunidades locais, organizações governamentais e não-governamentais, empresas, comunidades locais, regionais, nacionais, mundiais; articulando parcerias e ações multisetoriais; mobilizando vontades, adesões e implementando pactos de complementaridade entre atores sociais, organizações, projetos e serviços (CARVALHO, 1999).

A gestão social norteia a governança democrática das ONGs, contribuindo para a construção de um espaço institucional fortalecido pelo compromisso com a inclusão social e o desenvolvimento humano. A efetividade social que está atrelada à melhoria da qualidade de vida da população e à práxis comunitária passa a ser uma variável de construção de uma gestão substantiva, emergente da ambiência das ONGs. A ética social e o envolvimento com questões humanitárias exercem influências nas relações intraorganizacionais das ONGs. A retórica da igualdade social e da participação precisa estar conectada às práticas cotidianas.

Serva (1993, p.36-43) procurou, a partir de pesquisas empíricas, mostrar quais seriam as características das organizações substantivas:

1-são norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores; 2-são organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes; 3-nessas organizações, é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização; 4-as estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes; 5.só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização; 6.nessas organizações há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões; 7-os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executem e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário); 8-os horários de trabalho são flexíveis; 9-o rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a



negociação; 10.a organização se expressa, em termos sociais, pelos valores que espoca; 11. a organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações

Algumas experiências de gestão das organizações do terceiro setor podem sinalizar modelos gerenciais guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações.

## 6 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi qualitativa e do tipo exploratória, a fim de possibilitar, através de dados obtidos, a formulação de novos pressupostos para pesquisas futuras (TRIPODI apud LAKATOS e MARCONI, 1985). De acordo com Minayo (1992), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Nas ciências sociais, está voltada para um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. No que se refere aos modos de investigação que Bruyne (1991, p.223) define "como meios de abordagem do real, possibilitando a fixação do quadro instrumental da apreensão dos dados", a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. A pesquisa foi realizada em uma organização não-governamental, o Centro de Defesa da Vida Herbert de Souza, que atua na área do desenvolvimento social, e que nos últimos anos vem ampliando seu campo de atuação através de parcerias com o governo estadual e federal na execução de políticas públicas sociais na cidade de Fortaleza. A coleta de dados deu-se através do método clínico utilizando-se entrevistas abertas e semi-estruturadas com um grupo focal que contemplava gestores e colaboradores da ONG pesquisada, durante 2 sessões de 8 horas. A captação de dados deu-se também por meio de observação participante (um dos autores desta pesquisa realizou um trabalho de consultoria organizacional na ONG) e da análise documental.

De acordo com Shein (1992), o modelo de pesquisa clínica tem como característica marcante o fato de os dados afluírem ao consultor de modo espontâneo, uma vez que a iniciativa em relação ao processo parte dos próprios membros da organização pesquisada. O consultor (ou clínico), conquanto esteja na organização, antes de tudo, para ajudar em alguns problemas pontuais, geralmente descobre, no curso do trabalho, informações culturalmente relevantes, máxime se ele utiliza um modelo de consulta com ênfase no questionamento e no auxílio à auto-ajuda da organização.

No tratamento dos dados coletados pela entrevista, utilizou-se o método de análise qualitativa do discurso (oral e escrito), que, de acordo com

o objetivo da pesquisa (identificar a práxis da gestão do CDV, seus desafios e paradoxos), propiciou a interpretação da dialogia entre as falas dos sujeitos da pesquisa (gestores e colaboradores da ONG), identificando aspectos relevantes da dinamicidade organizacional do modelo gerencial balizado pelas Comunidades de Prática e do processo de transição para uma estrutura organizacional funcional conectada com pressupostos da gestão social. Para Fairclough (2001), o discurso corresponde ao uso da linguagem como prática social, ao modo de ação, uma forma que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, sendo também uma prática de representação e de significação do mundo. Os sujeitos sociais são moldados pelas práticas discursivas, mas também são capazes de remodelar e reestruturar essas práticas. Spink (1999, p.45) definem as práticas discursivas "como linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas". A busca por um método de pesquisa que possibilitasse maior interação entre pesquisador, sujeito e objeto pesquisados, resultou na escolha da análise do discurso, como abordagem mais adequada ao desenvolvimento da investigação que se desejava empreender.

Para se fazer inferências a partir dos repertórios das falas e dos documentos, organizou-se os discursos de acordo com duas categorias analíticas: Influências das Comunidades de Prática na Gestão da ONG pesquisada e Gestão Social e Substantiva. O critério de exposição dos repertórios segue a orientação de sistematizar as falas dos sujeitos e o conteúdo dos documentos junto aos objetivos da investigação. A organização dos conteúdos colhidos a partir de entrevistas e da análise do texto dos relatórios (memória organizacional 2002/2003) deu-se através da trilogia observacional inspirada pelas categorias pré-estabelecidas e estruturada a partir de uma análise das conexões entre as falas dos sujeitos, a análise documental, as percepções do pesquisador através da observação participante e o marco teórico-conceitual do presente estudo. Foi possível, através do percurso metodológico proposto, elaborar o texto do estudo de caso intitulado CDV: Paradoxos e Desafios de um Modelo de Gestão Organizacional em Construção e verificar o quanto as idéias dos sujeitos aproximam-se dos enunciados teóricos.

## **7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS - CDV: PARADOXOS E DESAFIOS DE UM MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL EM CONSTRUÇÃO**

O Centro de Defesa da Vida Herbert de Souza é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, localizada no Grande Bom Jardim, na periferia da cidade de Fortaleza, fundada em 1994, como resultado de um processo de aprendizado das Comunidades Eclesiais de Base da Área Pastoral

do Grande Bom Jardim, mas também motivado por grandes problemas sociais que afligiam as crianças, adolescentes, homens e mulheres marginalizados. O Grande Bom Jardim é uma região que engloba 5 bairros (Granja Lisboa, Granja Portugal, Bom Jardim, Siqueira e Canindezinho), abriga uma população de 175.000 pessoas (Fonte: IBGE, 2000), carente de infraestrutura e de equipamentos públicos.

O CDV tornou-se um importante sujeito desencadeador do desenvolvimento das organizações comunitárias populares, uma voz ativa na denúncia de violações dos direitos humanos e um promotor do diálogo entre os pobres e o poder público, colaborando no processo de construção de uma identidade de povo e de território. A identidade do CDV está intimamente ligada ao empoderamento dos setores populares no sentido de incorporá-lo ao processo de organização, mobilização e negociação do desenvolvimento local integrado e sustentável. A visão de futuro do CDV é criar uma organização colaborativa e aprendente buscando a integração entre ação social e produção de conhecimento aplicada, possuindo as características da inovação, criatividade, articulação, eficiência, eficácia, foco e governança como requisitos fundamentais para uma organização social sustentável. A missão do CDV é promover a vida e os direitos humanos, buscando integrar a dimensão global, identificando e estabelecendo vínculos estratégicos entre o "local-regional-nacional e internacional".

O novo ciclo de atuação do CDV (2003-2005) intitulado "pacto territorial e rede de desenvolvimento local integrado e sustentável" está provocando um repensar de seu atual modelo de gestão, e se baseia na intervenção propositiva a partir de quatro ambiências: econômica, ecológica, social e política. O desenvolvimento local é pensado de forma combinada e planejada privilegiando a mobilização social, o fortalecimento da sociedade civil organizada e as relações de cooperação com setores empresariais e o poder público. A tarefa principal do atual projeto envolve a construção de um Pacto Territorial (aliança estratégica em vistas ao planejamento, negociação e implementação de políticas públicas no Grande Bom Jardim) e a Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (articulação política dos diferentes sujeitos envolvidos, capaz de coordenar todo o processo de planejamento, monitoramento e sistematização).

A Instituição projeta numa etapa evolutiva a expansão territorial da área de atuação, aportando sua tecnologia social experimentada na Região do Grande Bom Jardim em outros bairros e municípios. O novo modelo organizacional da Sustentabilidade do CDV será constituído a partir da adoção de um conjunto de medidas integradas: expansão territorial, replicação de tecnologias sociais de empoderamento de grupos associativos e ação compartilhada na formulação, negociação e efetivação de políticas públicas sociais.

No ano de 2003, o CDV experienciou um modelo organizacional denominado "Comunidade de Comunidades" inspirado nos estudos de Wenger (2001) que formulou o termo Comunidades de Prática para designar redes sociais autogeridas. Desde dezembro de 2001, o CDV iniciou uma reflexão visando romper uma cultura organizacional baseada em uma visão fragmentada e criar uma cultura flexível com ênfase na inovação, cooperação e em equipes autogerenciadas. Durante o ano de 2002, foram realizadas pesquisas, leituras e vivências de grupo em busca de respostas inusitadas e criativas para um modelo organizacional que refletisse os propósitos e aspectos da identidade da Instituição. Com as discussões, surgiu um novo caminho: "Comunidade de Comunidades". O conceito permitiu redesenhar as diretrizes administrativas e as estratégias de implantação, monitoramento e sistematização do trabalho desenvolvido pelo Centro Herbert de Souza. A idéia de comunidades relembra a recente história das pessoas no trabalho comunitário e social vivenciado nas comunidades eclesiais de base.

Algumas reflexões emergiram na implementação deste novo modelo: por que a Instituição precisava ser comunidade? Quais os benefícios de se ter uma comunidade como modelo organizacional? Quais as desvantagens de não se ter uma comunidade? Para os integrantes do CDV, o ato de pertencer à comunidade é definido por um senso compartilhado de propósito. A idéia original, planejada em janeiro de 2003, referia-se à certeza de que a organização no futuro funcionaria mais como um conjunto dinâmico de comunidades inter-relacionadas do que como uma rígida série de hierarquias verticais. Ser uma comunidade no local de trabalho passou a ser o desejo do CDV. A experiência de Comunidades de Prática (CP) era também balizada pelo princípio norteador das ações da Instituição: o aprendizado. Cada CP apresentava as seguintes especificidades: possuíam encargos, propósitos, metas e tempo de duração pré-determinados. O corpo técnico e administrativo do CDV constituiu-se em comunidades de prática para solucionar as demandas dos programas centrais para o triênio 2003-2005: "Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável-DLIS" e "Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade". As CPs quando integradas formavam o todo administrativo dos dois programas.

O programa DLIS é regido pelos seguintes princípios: recuperar a auto-estima dos pobres; desenvolver conhecimento, habilidades e competências (produção do conhecimento); promoção de mecanismos de cooperação e solidariedade e empoderamento de organizações populares. E engloba os projetos Plano Estruturante do Desenvolvimento Local e Projeto Desenvolvimento Socioeconômico Solidário. Os Planos Estruturantes de desenvolvimento local são um conjunto de documentos e agendas locais, elaborados com ampla

participação dos diversos segmentos sociais e que revelam as vocações, potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas, definindo um eixo que oriente o desenvolvimento local. O projeto Desenvolvimento Socioeconômico Solidário tem como objetivo promover o acesso dos mais pobres ao mercado de trabalho e renda, garantindo o bem-viver individual e coletivo, estimulando cadeias produtivas solidárias e consumo responsável e ético.

O CDV adaptou ao seu modelo organizacional o conceito de Comunidades de Prática defendido por Wenger (2001). De acordo com o autor, as CPs surgem a partir de movimentos voluntários de pessoas na organização que constituirão grupos para partilhar idéias, socializando o saber através de intercâmbios de conhecimentos tácitos que podem se tornar explícitos e serem aportados à organização. O modelo "Comunidade de Comunidades" descrito a seguir assemelhou-se na prática a uma estrutura organizacional matricial que contemplou a administração funcional e por projetos, simultaneamente, envolvendo equipes de trabalho autogeridas.

As seguintes comunidades foram constituídas: apoio comunitário, governança, auditoria social, mobilização popular, lobby social, desenvolvimento técnico referentes ao projeto Planos Estruturantes; pesquisa e desenvolvimento, aprendizagem de adultos, controle de qualidade, acesso a mercados referentes ao projeto Desenvolvimento Socioeconômico Solidário, gestão de captação de recursos, tecnologias sociais, projetos sociais sustentáveis e responsabilidade social referentes ao projeto Mobilização de Recursos e Sustentabilidade. A equipe de colaboradores do CDV, uma boa parte proveniente de movimentos sociais, é constituída por doze profissionais que acumularam "funções" em mais de uma comunidade. Cada Comunidade tinha a sua estrutura funcional, como foi o caso da CPac (Comunidade de Apoio Comunitário) que contemplava os seguintes papéis: assessor em gestão organizacional; articulador comunitário; coordenador financeiro e de logística; monitor interno e sistematizador da experiência da comunidade e articulador de capacitação e cuidador da comunidade. Havia também os procedimentos internos que englobavam as seguintes questões: regras fundamentais de comportamento, regras para reuniões das comunidades de prática, diretrizes para comunicação, regras de bem-estar da comunidade e formação dos integrantes. Como foi comentado anteriormente, cada comunidade possuía uma carta norteadora das ações a serem realizadas contemplando encargo, propósitos, metas, papéis e tempo de duração. Segue abaixo um quadro que contempla os encargos e propósitos de duas comunidades desenvolvidas pelo CDV:

Quadro I - Encargos e Propósitos das Comunidades Governança e Apoio Comunitário do CDV

Comunidade	Encargos	Propósito
<b>Governança</b>	A Comunidade de Prática Governança garantirá a presença e participação ativa de no mínimo 50 atores sociais de diferentes segmentos da comunidade, mobilizando para o engajamento no processo de diagnóstico participativo, identificando os problemas e potencialidades das diversas localidades da região do Grande Bom Jardim e garantir as condições básicas necessárias para o funcionamento regular da rede, conselho e fórum, no período de fevereiro de 2003 a agosto de 2004.	Oferecer o aprofundamento de conceitos, metodologias e técnicas sobre desenvolvimento local integrado e sustentável e mobilização social, favorecendo a compreensão dos diversos segmentos sociais envolvidos nas diferentes instâncias instituídas e o cumprimento do plano de trabalho.
<b>Apoio Comunitário</b>	A Comunidade de Prática Apoio Comunitário tem incumbência de garantir que 10 entidades comunitárias viabilizem a criação da Rede DLIS, com a ampliação dos associados de cada uma atingindo no mínimo 5% do número de habitantes de sua área de abrangência, incluindo a aquisição de novos equipamentos e a melhoria de sua estrutura física, no período de Fevereiro a Novembro de 2003.	Viabilizar conhecimentos, habilidades e instrumentos organizacionais que gerem eficiência, eficácia e efetividade, necessários ao fortalecimento das 10 entidades comunitárias que iniciarão o processo de criação e funcionamento da Rede DLIS.

Fonte : Dados da Pesquisa.

A estrutura formal do CDV, antes da implementação do novo modelo, mas que na realidade conviveu paralelamente às comunidades, apresentava a seguinte configuração estrutural:

- Nível Estratégico: conselho gestor, conselho fiscal, coordenação executiva, coordenação de programas sociais, secretária e assessor de comunicação;
- Nível Operativo: escritório e consultores técnicos.

A partir do modelo proposto, a essência da gestão do CDV era aliar a promoção do aprendizado e a geração do conhecimento com a realização das atividades e projetos da Instituição. O encontro dos grupos dava-se no fórum maior intitulado "Comunidade de Comunidades" com reuniões ordinárias e extraordinárias.

No início de 2004, o CDV diante dos novos desafios que lhe foram postos, provocou um repensar de seu modelo organizacional balizado pela "Comunidade de Comunidades". Algumas comunidades não conseguiram viabilizar seus propósitos, o que demandou uma nova reestruturação organizacional da entidade. Havia uma intencionalidade de buscar um modelo eficiente que contemplasse o formato das Comunidades de Prática como espaços democráticos do saber de acordo com o conceito defendido por Wenger (2001). E que interligasse pressupostos de uma Governança Democrática com princípios de uma Gestão Social Cidadã, Substantiva e em Rede. Segue um mapa de analogias de falas num recorte longitudinal com dois marcos temporais que contempla momentos de reflexão sobre a práxis da gestão no CDV: a primeira reunião da "Comunidade de Comunidades" em janeiro de 2003 e o Encontro Anual de Avaliação do CDV realizado em fevereiro de 2004:

Quadro II - Mapa de analogias de falas num recorte longitudinal com dois marcos temporais: a primeira reunião da "Comunidade de Comunidades" em janeiro de 2003 e o Encontro Anual de Avaliação do CDV realizado em fevereiro de 2004

<p><b>Depoimentos da 1ª Reunião da "Comunidade de Comunidades" do CDV em janeiro de 2003:</b> Cada membro explicitou seus sentimentos sobre a nova metodologia recém implementada das "Comunidades de Prática" (CP) para o desenvolvimento dos dois programas centrais do CDV para o triênio 2003-2005, o DOS (Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade) e o DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável). Segue abaixo alguns relatos:</p> <p><b>CP GOVERNANÇA:</b> "Senti-me estimulado com os desafios propostos para a nossa comunidade, pois são instigantes e motivadores. Além disso, a convivência com diferentes pessoas amplia minha percepção e leitura." <b>Colaborador A</b></p> <p>"Senti que estamos fazendo uma coisa nova, de maneira nova. Desafiando-nos a interagir muito mais com os outros da equipe. Senti falta de um colaborador nosso nessa primeira reunião de nossa comunidade". <b>Colaborador B</b></p> <p><b>CP APOIO COMUNITÁRIO:</b> "Desde a primeira reunião da comunidade senti o quanto uma comunidade depende da outra, embora seja autônoma em suas ações e procedimentos. Ao partilharmos e construirmos juntos o encargo, isso fica explícito. Eu sou feliz é na comunidade!" <b>Colaborador C</b></p> <p><b>CP TECNOLOGIAS SOCIAIS:</b> "Empolgado com a possibilidade de gerar conhecimento a partir da percepção, informações e expectativas de diferentes pessoas. O processo de criar o encargo me fez perceber os significados 'ocultos e subjetivos' de cada resultado, gerando maior comprometimento". <b>Colaborador F</b></p> <p>"Demos um passo importante, mudando o modo de encarar a realização de um projeto desse porte, trata-se do passo mais seguro: Criar o encargo com a compreensão e aprovação de todos." <b>Colaborador A</b></p> <p><b>CP RESPONSABILIDADE SOCIAL:</b> "Mesmo já estando no horário de esgotamento do dia (sexta-feira, 21h), senti uma alegria porque mesmo com estes fatores havia, na comunidade, um desejo de achar 'caminhos'". <b>Colaborador D</b></p> <p>"Gostei bastante da reunião de ontem, senti firmeza. Desejo que nós da CP Responsabilidade Social consigamos bastante sucesso." <b>Colaborador E</b></p>	<p><b>Relatos dos sentimentos dos colaboradores sobre o funcionamento e a sua relação com o CDV na reunião anual de avaliação realizada em fevereiro de 2004. Segue abaixo alguns depoimentos:</b></p> <p>"Houve várias intervenções sobre a funcionalidade das CPs, e a vantagem de sua existência para o CDV. Nossa característica é muito do "fazer". O CDV tem apostado muito que a gente aprenda. As CPs vieram na tentativa também de dar dinâmica à nossa aprendizagem Melhorar os compassos entre o Conselho Gestor e o Conselho Executivo. A Comunidade de Apoio Comunitário teve todo o aparato para elaborar projetos e prestar consultoria de grupos. Nós devemos ter e permanecer com a sistematização do conhecimento. As CPs nasceram para isso. Para qualquer instituição e profissão que se vá teremos que fazer sistematização. E se a gente não consegue a reformulação, não temos que ter problemas para mudar o quadro de técnicos. É lógico que precisamos e devemos ter mais gente na equipe" <b>Coordenador I.</b></p> <p>"O CDV é figura de significado forte no Bom Jardim. Quanto ao meu papel: o que eu tenho que fazer neste momento? é uma indagação constante. Me percebo fortemente na Comunidade de Apoio Comunitário(Cpac), mesmo não estando muito claro os programas. Estive na Cpac, coordenando, e na Governança fazendo articulação. Aprendi em 2003 que nem sempre temos a certeza. Temos que caminhar em meio às tontas. Existe inconstância do que é prioridade, do que é importante. É preciso termos clareza. Se tivermos clareza, o planejamento retratará a resposta. O sentimento para 2004 é darmos contas dos resultados que nos propomos, além de cuidarmos das entidades e clarear nosso papel." <b>Colaboradora C</b></p> <p>"A minha função no CDV é administração financeira. O CDV é parte da minha vida. O exercício do meu papel em 2003 ficou que meio a desejar. Na Cpac e na CP Captação de recursos tive pouca atuação. Gostei muito de estar na Cpac, mas não me fiz nem em uma, nem em outra. Aprendi a observar mais. Sentimento para 2004: estou confusa. Estou recebendo convite para ir para a Fundesol, e estou balançando. Sou a pessoa que faço o entremio Fundesol e amigos da Itália. Se deixarem eu começo a pensar com mais carinho a Fundesol" <b>Colaboradora G</b></p>
<p><b>Parecer do pesquisador (pp) de acordo com o método clínico e balizado por recortes do marco teórico do presente estudo (rmt):</b> (rmt) De acordo com Mintzberg (apud TEODOSIO, 2003), a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social. (pp) O conceito de <i>gestão social</i> caracteriza-se por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Essa é uma característica evidenciada pela gestão organizacional do CDV.No início da implementação do modelo de "Comunidade de Comunidades" percebe-se o sentimento de pertencimento das pessoas em virtude da possibilidade de aprender e de uma gestão compartilhada. A internalização do novo modelo inspirado pelos estudos de Wenger teve sua fluência "ajustada"</p>	

à cultura do diálogo e do profundo processamento das idéias. A busca de resultados e da eficiência operacional sustentada por uma estrutura formal, que acontecia paralelamente às Comunidades, dificultou as ações planejadas inicialmente (encargos e propósitos de cada Comunidade).

(rmt) Para Colauto e Beuren (2003), as organizações sem fins lucrativos também precisam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos estabelecidos; este propósito, conseqüentemente emerge a necessidade da gestão do conhecimento.

(pp) O CDV é uma ONG que aprende. A gestão do conhecimento está sendo internalizada por seus colaboradores e neste novo momento organizacional acredita-se na sistematização deste processo e no aporte de capital intelectual que contribua para a efetividade social da Instituição.

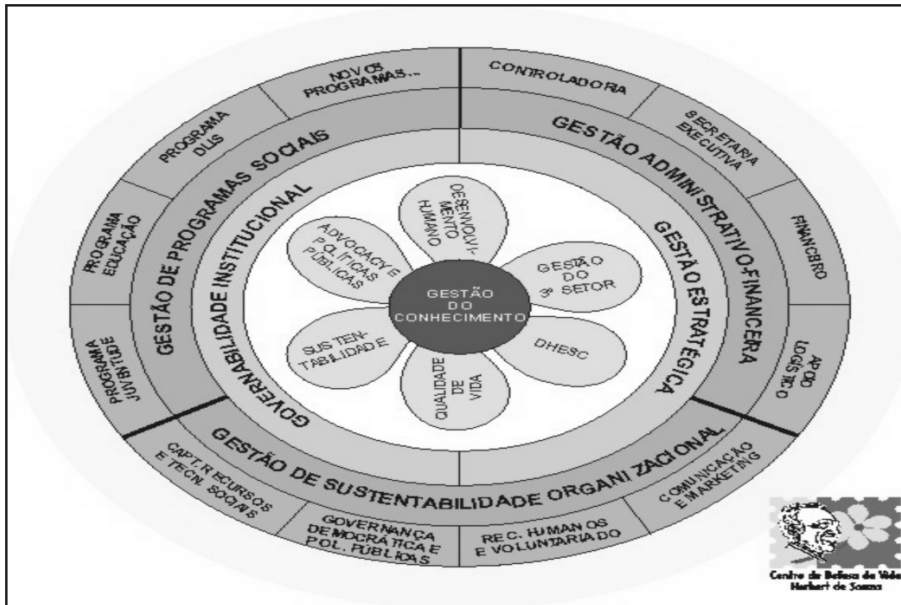
(rmt) Para Serva (1993), as organizações do terceiro setor apresentam modelos gerenciais guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades.

(pp) A inquietação percebida em alguns relatos na reunião anual de 2004 demonstra a gestão substantiva do CDV. A mudança de técnicos e a indefinição de funções são contrapontos à funcionalidade orgânica da racionalidade instrumental. Um nível mínimo de organicidade faz-se necessário, mas a flexibilidade, a participação, a aprendizagem e a criatividade são elementos para a eficácia da gestão social do CDV.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O desafio do CDV é desenvolver um modelo organizacional próprio que contemple os valores de uma gestão social substantiva e a política de resultados. O discurso privado de resultados tem efeito ideológico, mas quando se fala de efetividade social e o profissionalismo pretendido coaduna com este propósito, a retórica de uma gestão social facilita o desenvolvimento humano e a inclusão e, os meios não justificam os fins. A mudança cultural do CDV é um rito de passagem, pois seus propósitos enquanto Instituição articuladora da promoção humana e social estão legitimados.

Quadro III- Organograma em Construção da Nova Estrutura Organizacional do CDV



Fonte: Dados da Pesquisa.



O eixo inspirador do novo modelo organizacional é a gestão do conhecimento que será "animada" inicialmente por seis Comunidades de Prática (seguindo o modelo funcional de Wenger): advocacy e políticas públicas; desenvolvimento humano; gestão do 3º setor; direitos humanos, econômicos, sociais e culturais(dhesc); qualidade de vida/bem-viver e sustentabilidade. A governabilidade institucional contempla a Assembléia Geral, o Conselho Gestor e o Conselho Fiscal e a gestão estratégica fará a interlocução entre as áreas do CDV e os stakeholders. A gestão administrativa-financeira além de aportar conhecimentos técnicos para os projetos realizados pelo CDV, terá como encargos as funções de controladoria, secretariado, processo financeiro e apoio logístico. No novo modelo, surge a área de sustentabilidade organizacional cuja gestão envolverá as seguintes subáreas: captação de recursos e desenvolvimento de tecnologias sociais; governança democrática e políticas públicas; recursos humanos e voluntariado e, comunicação e marketing. E por fim, conectada com a comunidade (público provedor e usuário), e concebida pelos valores da gestão social em rede, a coordenação de programas sociais desenvolverá projetos na área da juventude, o DLIS (Apoio Comunitário, Economia Solidária e Formação de Redes Sociais) e outros programas como o Centro Cor da Cultura, cuja inauguração está prevista para o final de 2004 e que propiciará a criação e fruição de bens culturais na região do Grande Bom Jardim, permitindo a crianças e jovens expressarem-se através das diversas linguagens culturais e o acesso à sua própria memória e cultura.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou a experiência da gestão organizacional de uma ONG propiciando reflexões sobre os desafios de uma resignificação da Administração no campo de atuação do terceiro setor. Há sinais de uma nova racionalidade organizacional, antifuncionalista, substantiva e emocional. A Administração de organizações não-governamentais é complexa e paradoxal devido à pluralidade de tipologias de gestão, mas quando no campo das intenções, a essência identificada contempla a notoriedade de uma fibra ética que conduz à efetividade e transformação sociais, a retórica encontra na realidade um espaço institucional favorável ao exercício pleno da cidadania.

A substantividade que caracteriza a gestão social do CDV, a partir do modelo "Comunidade de Comunidades" que buscava na sinergia da convivência de grupos autogeridos e no processo de aprendizagem e de socialização do saber, a inclusão social de seu público-usuário, gera uma reflexão sobre o efeito sistêmico da sintonia entre eficiência organizacional e efetividade social. A gestão do trabalho social requer uma ambiência organizacional na qual as pessoas possam ter vez e voz na dinamicidade do

processo decisório. A gestão substantiva proporciona no trabalho social o sentimento de pertencimento sinérgico, onde a interatividade entre as pessoas torna-se a força mobilizadora de transformações sociais. A gestão organizacional na ambiência das ONGs sugere uma arquitetura estrutural de complementaridade nas ações que objetivam desenvolvimento social. Uma nova cultura no fazer social público faz-se presente no contexto das organizações da sociedade civil balizadas pela racionalidade substantiva, sem minimalismos e materialidades finalistas. As organizações substantivas socializam o poder, compatibilizando tempos heterogêneos e múltiplos dos diferentes atores sociais que integram a ação social de forma participativa.

Identificou-se através do presente estudo que no campo do desenvolvimento social, a gestão organizacional é dotada de uma dinamicidade que tem como pressuposto a cidadania deliberativa, na qual o cidadão participa decidindo, não se restringindo apenas a identificar o seu problema e dar sua opinião em conselhos. O gestor e seus colaboradores no trabalho social são sujeitos dotados de valores e identidades. A dimensão hierárquica é sintomática, pois o efeito da colaboração, do conhecimento e da participação é que faz as ações acontecerem. É uma nova lógica de gestão, incentivadora de estudos empíricos em ambiências organizacionais da sociedade civil articulada. Sinal de uma nova era no campo dos estudos organizacionais e da emergência de uma teoria administrativa que contemple a cultura e as especificidades das organizações sociais.

## REFERÊNCIAS

- BRUYNE, P. de. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAMARGO, M. F. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CARVALHO, M. C. B. de. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, E. M.; DEGENSZAJN, R. R. (orgs). **Gestão Social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC; IEE, 1999.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta de Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p.163-185, outubro/dezembro, 2003.
- DE PAULA, J. Desenvolvimento e gestão compartilhada. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. **Desenvolvimento Local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Comunidade Solidária/Governo Federal/Ritz, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: UNB, 2001.
- FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará, 1994.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- JUNQUEIRA, L. P. Trabalho voluntário e gestão de políticas públicas. In: PEREZ, C.; JUNQUEIRA, L. P. (organizadores). **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

- MERALI, Y. Communities of practice in knowledge management. **Intelligence in Industry**, n3, p 9-13, Mar/Abr 2000.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**. Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.
- ROESCH, S. Gestão de ONGs - Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: **ENANPAD**, Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002. CD-ROM.
- RAVILOLO, D. Comentários da Introdução. In: FIEGE, H. J. **Ongs no Brasil** - Perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SERVA, M. **O fenômeno das organizações substantivas**. Revista de Administração de Empresas. V. 33 N. 2, 1993, p. 36-43.
- SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e a produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.
- TEODOSIO, A. S. S.; BATISTA, C. A. M.; GIVISIÉZ, L. J. V. B. **Gestão Inclusiva**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2003.
- TEODÓSIO, A. S. S. Terceiro Setor: em busca de uma tipologia. In: **ENANPAD**. Campinas, 16 a 19 de setembro de 2001. CD-ROM.
- WENGER E., SNYDER W.M. Comunidades de Prática: a fronteira organizacional. In: Aprendizagem Organizacional: Organizational Learning, **Harvard Business Review**, São Paulo: Campus, 2001.

