



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DO MUNICÍPIO DE JABOTICABAL:
COMPREENSÕES ACERCA DO VOLUNTARIADO

Maria Eugênia Borges Conceição

Jaboticabal - SP

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DO MUNICÍPIO DE JABOTICABAL:
COMPREENSÕES A CERCA DO VOLUNTARIADO**

MARIA EUGÊNIA BORGES CONCEIÇÃO

Orientadora: Prof(a). Ana Paula Leivar Brancaleoni

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
UNESP, Câmpus de Jaboticabal, como parte
das exigências para graduação em Administração.**

**Jaboticabal - SP
1 ° Semestre/2022**

C744o	Conceição, Maria Eugênia Borges Organizações do terceiro setor do município de Jaboticabal : Compreensões acerca do voluntariado / Maria Eugênia Borges Conceição. -- Jaboticabal, 2022 46 p. : tabs. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientadora: Ana Paula Leivar Brancaloni 1. Voluntários. 2. Gestão de empresas. 3. Bem-estar social. 4. Políticas públicas. 5. Associações sem fins lucrativos. I. Título.
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "Organizações do Terceiro Setor do Município de Jaboticabal: compreensões acerca do voluntariado"

ACADÊMICA: Maria Eugênia Borges Conceição

CURSO: Administração

ORIENTADORA: Profa. Dra. Ana Paula Leivar Brancaloni

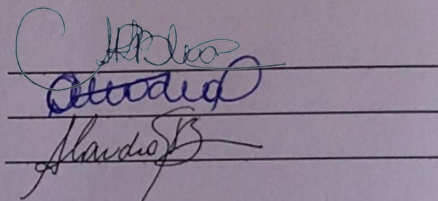
PARECER DA BANCA: APROVADA

BANCA EXAMINADORA:

Presidente: Profa. Dra. Ana Paula Leivar Brancaloni

Membro: Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Membro: Profa. Dra. Ana Claudia Giannini Borges

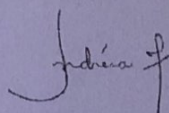


Este trabalho é recomendado para compor a base de dados CAPELO. Sim Não

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

Jaboticabal 13 / 01 / 2022

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em: / /



"Ad-Referendum" em 27/02/2022

Profa. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Vice-Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

RESUMO

A sociedade neoliberal entende a pobreza como responsabilidade individual de cada um, incentivando um Estado pouco intervencionista, que precariza a distribuição de verba voltada ao bem-estar social. O Terceiro Setor e as organizações não governamentais (ONG), portanto, são vistos como responsáveis pelo acolhimento daqueles em situações precárias. Para um melhor entendimento, foram identificadas as ONGs de Jaboticabal e qual público recebia maior atenção por parte das mesmas. Realizou-se entrevistas em cada uma das organizações mapeadas e, a partir disso, foi possível compreender a importância da inserção do trabalhador voluntário em cada uma delas. Em uma sociedade com significativo número de habitantes desamparados e pouca verba destinada pelo governo para atendê-los, o voluntariado é imprescindível para que as organizações desempenhem seu papel. Concluiu-se, então, a partir do panorama histórico e social sobre o Terceiro Setor e da realidade apresentada na cidade de Jaboticabal, que o contexto histórico da política do Brasil está intrinsecamente relacionado à maneira de atuação das ONGs.

Palavras-chave: ONG. Voluntariado. Terceiro Setor. Jaboticabal.

ABSTRACT

Neoliberal society understands poverty as the individual responsibility of each one, encouraging a little interventionist State, which makes the distribution of funds aimed at social welfare precarious. The Third Sector and non-governmental organizations (NGOs), therefore, are seen as responsible for welcoming those in precarious situations. For a better understanding, the NGOs of Jaboticabal were identified and which public received more attention from them. Interviews were carried out in each of the mapped organizations and, from that, it was possible to understand the importance of the insertion of the volunteer worker in each of them. In a society with a significant number of helpless inhabitants and little funds allocated by the government to assist them, volunteering is essential for organizations to play their role. It was concluded, then, from the historical and social panorama of the Third Sector and the reality presented in the city of Jaboticabal, that the historical context of Brazilian politics is intrinsically related to the way NGOs act

SUMÁRIO

Introdução	3
Problema	5
Objetivo	5
Referencial teórico	6
4.1. Contexto Histórico Mundial	6
4.2. Contexto Histórico Brasileiro	9
4.3. O Terceiro Setor	14
4.4. Relação entre trabalho voluntário e empresa	17
4.5. Gestão das organizações sociais	20
4.6. O voluntariado	22
5. Trajetória Metodológica	23
5.1. Abordagem adotada	23
5.2. Coleta e análise de dados	25
6. Resultados e Discussão	28
6.1. Panorama Geral	28
6.2. Panorama da Infância e Juventude	30
6.3. Gestão de pessoas	31
6.4. Relação com agentes externos	33
6.5. Configuração do voluntariado	35
7. Considerações Finais	38
9. Anexos	45

1. Introdução

Ao longo da história, a questão social foi vista de diversas maneiras. Uma delas explicava a miséria através da insuficiência de bens de consumo e escassez de produtos na sociedade pré-capitalista (NETO, 2001 *apud* MONTAÑO, 2012); outra, a partir da visão de sociedade capitalista, entendia que havia o suficiente, porém, sob o domínio de poucos (havendo acúmulo de bens), sugerindo uma relação entre exploradores e explorados, entre a força de trabalho e os detentores dos meios de produção (MARX, 1980 *apud* MONTAÑO, 2012).

Montaño (2012) salienta que, no sistema capitalista, conforme o desenvolvimento dos meios de produção, maior é a acumulação dos mesmos e, assim sendo, maior a desigualdade social.

A classe que detém privilégios, por sua vez, aponta a pobreza como um problema educacional, falta de conhecimento acerca do mercado ou má administração do dinheiro por parte dos indivíduos, além de uma associação a problemas morais, como alcoolismo ou tendência ao ócio (MONTAÑO, 2012).

A partir da concepção de pobreza surgem as organizações de ações filantrópicas que buscam remediar a problemática da questão social. O pensamento de Malthus, por sua vez, enxergava a pobreza como razão de repressão, sugerindo que ações filantrópicas estimulariam a miséria, uma vez que estariam reforçando os hábitos daqueles encontrados em situações de pobreza, acomodando-os no ócio (MARTINELLI, 1991 *apud* MONTAÑO, 2012).

É possível compreender, portanto, que Malthus possui uma visão característica do pensamento Neoliberal, que defende uma mínima intervenção estatal na economia e enxerga a questão social como um problema individual e, assim, responsabiliza o terceiro setor pela intervenção social e auxílio aos indivíduos afetados pela desigualdade (MONTAÑO, 2012).

O Neoliberalismo, por sua vez, traz consequências impactantes, como alto índice de desemprego, precarização do trabalho e degradação da natureza. A fim de se enquadrar nos padrões competitivos do mercado, se torna, por consequência, uma sociedade excludente e marginalizadora (ANTUNES, 2001).

Do ponto de vista histórico, as primeiras organizações sociais, no Brasil, eram de cunho religioso, com intervenção estatal mínima e doações de pessoas de alta renda para sua sustentação. Realizavam trabalhos na área da saúde e assistência social (SILVA, 2010).

Após a ditadura militar brasileira, com o intuito de defender os direitos humanos e políticos abalados pelo período em que se encontrava o país, surgiram, em meados de 1970,

as organizações não governamentais (ONG) - dentro do Terceiro Setor, que possuíram um papel significativo tanto para a sociedade brasileira quanto para as atividades do terceiro setor (SILVA, 2010).

As ONGs disseminavam noções de cidadania, além de apoiar a entrada de recursos de outros países no Brasil. As ONGs eram um novo modelo de organização do terceiro setor e apresentavam uma diferente estratégia de organização e gerenciamento de recursos (SILVA, 2010).

Ao analisarmos o capitalismo neoliberal no Brasil, pode-se compreender três movimentos do imperialismo que se interligam com o acontecimento de crises políticas no país, tais como: a crise do governo Collor, em 1992, a crise do “mensalão”, que aconteceu em 2005, e a crise atual que teve início com o processo de impeachment de Dilma Rousseff que levou Michel Temer ao cargo de presidente da República (MARTUSCELLI, 2017).

O Terceiro Setor, se relaciona com diferentes esferas da sociedade. Em relação ao âmbito empresarial, pode ser visto tal como estratégia de marketing, melhorando a imagem e causando uma melhor impressão em seus consumidores, além de também atender a preocupações externas, em relação à sustentabilidade e responsabilidade social (FERREIRA; FERREIRA, 2006).

Ao relacionar o Terceiro Setor com o âmbito público pode-se dizer que diz respeito aos governos, ao estabelecimento de políticas públicas para a área social, bem como para planejamentos de projetos de cunho social através do repasse de verba para que a organização realize o trabalho (FERREIRA; FERREIRA, 2006).

O Terceiro Setor pode estar ligado também à sociedade civil, através da organização de grupos com interesses comuns de prestar serviços à parcela da comunidade carente de recursos como saúde, educação ou medicamentos (FERREIRA; FERREIRA, 2006).

Com o crescimento das ONGs no país, foi criada, em 1991, a Associação Brasileira de ONGs, com a sigla ABONG, que abrangia desde as mais antigas organizações, até as da atualidade em questão (SILVA, 2010).

Discute-se, então, a presença de ferramentas da administração empresarial nas atividades das organizações não governamentais. De acordo com Nogueira e Rossini (2007 *apud* CALDANA; CAMILOTO; SOUZA, 2012) o capitalismo é responsável por mudanças nas relações entre trabalhadores e organizações. A gestão do Segundo Setor causa impacto

nas relações trabalhistas do Terceiro, tendo como consequência a requisição de trabalhadores capacitados para realização das atividades.

A interação entre o Segundo Setor e o Terceiro passa a ocorrer, uma vez que as ONGs passam a exigir trabalhadores com alguma qualificação e as empresas, por sua vez, buscam melhorar sua imagem (CALDANA; FIGUEIREDO, 2008; CASTRO, 2002; DOWBOR, 2002 *apud* CALDANA; CAMILOTO; SOUZA, 2012).

É possível analisar os indivíduos inseridos no universo das ONGs e classificá-los de maneiras diferentes. Aqueles que atuam na área por motivos pessoais; os que buscam o autoconhecimento; os que buscam autodesenvolvimento; aqueles preocupados com a sociedade em que estão inseridos, e aqueles que procuram melhorar sua autoestima. (FUERTES; JAMÉNZES, 2000 *apud* CALDANA; CAMILOTO; SOUZA, 2012).

As entidades não governamentais, inseridas no Terceiro Setor, ao realizarem atividades que compensem a falta do Estado para suprir determinadas necessidades sociais causam uma maior aceitação populacional, por suprirem sua desresponsabilização social. Perdas de direitos sociais, por exemplo, são vistas como “ganhos” quando realizadas por outra instituição que não o Estado, dando a impressão de uma atividade solidária e não de uma responsabilidade atribuída (MONTAÑO, 2012).

2. Problema

A maioria das organizações incluídas no chamado Terceiro Setor não possui verba suficiente para realizar todas as suas atividades e, por isso, buscam parcerias com o Segundo Setor e com o Estado (MONTAÑO, 2002). Portanto, ao olhar para o universo das ONGs, é possível compreender que existe uma ideia de que as mesmas são responsáveis pelos problemas sociais, bem como suas necessidades e dependências com o meio externo, tirando do Estado a tarefa de agir em prol das carências sociais.

3. Objetivo

Analisar a presença do trabalho voluntário em organizações do terceiro setor do município de Jaboticabal, assim como as relações estabelecidas externa e internamente à entidade.

3.1. Objetivos Específicos

- i) Identificar as organizações não governamentais de Jaboticabal e apresentar seus perfis, no que se refere ao público atendido, a forma de gestão e a inserção do trabalhador voluntário.
- ii) Identificar processos de gestão organizacional, especialmente no que se refere à tomada de decisões e formação de quadro de trabalhadores/as;
- iii) Compreender as relações estabelecidas entre ONGs e agentes externos;
- iv) Compreender a configuração do voluntariado nas organizações estudadas.

4. Referencial teórico

4.1. Contexto Histórico Mundial

É possível analisar três diferentes posições fundamentais que cercam a ideia do Estado de Bem-Estar Social. Uma delas seria a ideia de “proteção social”, que permeia as Poor Laws (1536 a 1601) até o Plano Beveridge. Outra, permeia a ideia de “políticas sociais”, que pode ser entendido como o início da democracia de massas. Por fim, uma posição apresentada mais recentemente (ESPING-ANDERSEN, 1990; MISHRA, 1990; apud FIORI, 1997) salienta, ao contrário das demais, a existência de uma ruptura entre políticas sociais antecedente à Segunda Guerra Mundial e que se tornou, a partir do Plano Beveridge, o welfare state contemporâneo (FIORI, 1997).

Observa-se, portanto, que desde a Revolução Científico-Tecnológica até meados da década de 1970, o Estado, controlando a economia e parte das corporações, era considerado intervencionista. A partir de taxação das grandes organizações e redirecionamento do lucro para setores carentes da sociedade, o governo fornecia serviços como saúde, educação, moradia e infraestrutura, sendo, então, considerada a maneira mais equilibrada da prática democrática de se governar, era o chamado Estado de bem-estar social (SEVCENKO, 2001).

Os operários, organizados em sindicatos, pressionavam o Estado em prol de seus direitos, bem como a fim de assegurar que as necessidades populares estavam sendo atendidas. Estado e sociedade andavam juntos, buscando um maior equilíbrio entre corporações e população (SEVCENKO, 2001).

Havia, no entanto, o argumento de que a liberdade estaria deixando de existir em razão do igualitarismo, que seria a causa da perda da concorrência, combustível imprescindível para a prosperidade de todos. Acreditava-se que a desigualdade tinha papel positivo (ANDERSON, 1995).

Em resposta ao Estado intervencionista e à política do bem-estar social, após Segunda Grande Guerra pensamentos Neoliberais ganham espaço e, após a queda do Muro de Berlim e a ascensão do regime capitalista, ganha força o modelo Neoliberalista e o século que seguia (século XX) foi chamado de “século americano” (SEVCENKO, 2001).

A Segunda Grande Guerra, por sua vez, traz profundas mudanças políticas, econômicas e sociais, como o aumento da produtividade agrícola e industrial; gerando, conseqüentemente, um maior índice de pobreza, doenças e violência (CARNEIRO DE ALBUQUERQUE, 2006).

O Estado é que estava em crise, de acordo com o pensamento neoliberal, e não o capitalismo. A fim de superar a crise, a reforma deveria ser estatal e dependente do mercado, uma vez que, de acordo com os pensadores da linha de raciocínio em questão, o Estado gastara mais do que poderia suprindo as necessidades populares e, assim, gerou-se uma crise fiscal, além de reprimir a livre iniciativa ao restringir a economia (FERNANDES; OLIVEIRA; PERONI; 2009).

A grande crise, em meados de 1970, trouxe consigo uma significativa recessão, uma alta inflação e baixo crescimento, abrindo espaço para que o pensamento neoliberal ganhasse força. Com um Estado forte e capaz de diminuir o poder dos sindicatos e controlar os gastos públicos de maneira diferente, com escasso investimento no bem-estar e pouca intervenção econômica, acreditava-se que o Neoliberalismo seria a solução para a volta da estabilidade econômica, que deveria supostamente ser o objetivo do governo. Conseqüentemente, o desemprego voltaria a crescer e, então, a desigualdade traria uma maior dinamização da economia (ANDERSON, 1995).

A hegemonia do pensamento Neoliberal demorou cerca de uma década para ser implementada. Primeiramente na Inglaterra, com o governo Thatcher (1979), dando

sequência, em 1980, ao governo Reagan, nos EUA. A Europa sofreu um processo em que a maioria dos países adotaram pensamentos de direita, com exceção da Áustria e Suécia que possuíam um fundo político além da crise econômica (ANDERSON, 1995).

Com a prioridade imediata de combater a grande inflação, o Neoliberalismo também foi responsável por outras mudanças; o governo Thatcher diminuiu a emissão de moedas, aumentou as taxas de juros, diminuiu os impostos incidentes sobre grandes fortunas, aumentou o desemprego e deu início à uma privatização geral. O objetivo principal foi realizado, as taxas que giravam em torno de 8,8%, passaram a 5,2% entre 1970 e 1980, além de também aumentar as taxas de lucro em 7% (ANDERSON, 1995).

Durante o apogeu do liberalismo estatal a burguesia, com sua visão individualista, foi reflexo de um distanciamento entre Estado e sociedade. A crise do Estado, após a Primeira Grande Guerra, altera o cenário até então vigente e sugere um governo com maior atuação na sociedade e nos âmbitos tanto econômico quanto social e cultural (CARNEIRO DE ALBUQUERQUE, 2006).

A partir da implementação da política neoliberal, a questão social passa a ser privatizada e não mais responsabilizada pelo Estado. Ele passa a apenas focar em necessidades básicas de determinados setores carentes; além também da descentralização administrativa que sugere uma desconcentração financeira, diminuindo, assim, a quantidade e qualidade dos serviços sociais (MONTAÑO, 2015).

As organizações não governamentais foram responsáveis por uma nova maneira de gerenciamento de recursos e organização. Antes vinculadas ao Estado, agora se relacionavam internacionalmente com agências e instituições financeiras (ASHOKA, 2001 *apud* SILVA, 2010).

Afetando a economia mundial, a crise do capital mudou o cenário operário também. O desmoronamento do Leste europeu foi causador de significativa insegurança por parte dos trabalhadores, levando-os a crer que seria o fim do regime socialista. Acreditados também que o socialismo acabara, países capitalistas centrais optaram por cortes nos direitos trabalhistas e rebaixaram seus direitos conquistados (SEVCENKO, 2001).

Expandido o neoliberalismo ao longo da década de 1970, houve um processo de regressão da socialdemocracia, que passou a agir de maneira condizente ao neoliberalismo. Primeiramente nas grandes potências e, em seguida, em países subordinados, o neoliberalismo

trouxe consigo o desmanche dos direitos sociais trabalhistas e o combate ao sindicalismo (SEVCENKO, 2001).

As colônias passam a agir de maneira autônoma, porém, adotam o comportamento aprendido a partir das grandes potências e adotam o regime neoliberal para si. Os países centrais extinguem rapidamente o Estado de bem-estar social, deixando de lado a parcela carente da população (SEVCENKO, 2001).

O capital industrial e comercial, juntos, são a base do desenvolvimentismo do grande capital, dando possibilidade de crescimento e engajando a classe trabalhadora urbana. Como resultado ocorre a exclusão de demandas trabalhistas (MONTAÑO, 2015).

Conforme os movimentos sociais e ONGs conquistaram maior espaço, através de lutas e mobilizações políticas, foi possível apossar-se de maiores direitos trabalhistas, humanos, sociais, civis, econômicos e ambientais. Assim, pode-se atribuir um papel político às organizações não governamentais e às movimentações sociais, principalmente na época em questão; agindo de acordo com os interesses expansionistas, mas atendendo à demanda popular e, assim, obtendo conquistas de cunho social (MONTAÑO, 2015).

Apesar de não governamentais e sem fins lucrativos, as ONGs e movimentos sociais foram de encontro ao objetivo internacional de desenvolvimento. Alocando recursos e conquistando direitos trabalhistas à população, além de conscientizar os indivíduos e atribuir um caráter libertário à luta (MONTAÑO, 2015).

Diferentes grupos sociais se interligavam e atuavam como uma espécie de canal entre os ativistas. A relação em questão dada entre ONG e organização social abriu caminho para atividades nos campos da educação e organizações populares que também favoreciam os interesses expansionistas (MONTAÑO, 2015)

A partir da atual situação social de desigualdade e miséria, juntamente com a ONU, ONGs e associações civis, foi, em 1990, estabelecido que os direitos humanos incluem tanto os direitos econômicos quanto os sociais e culturais e, qualquer barreira de acesso a tais instrumentos os fere (SEVCENKO, 2001).

Ocultados e em taxas alarmantes, o neoliberalismo traz - em grande escala - o desemprego, a exploração do trabalho infantil, o crescimento do tráfico de drogas, a violência e criminalidade e a instabilidade financeira. De acordo com a ONU, dados de 2000 apontam crescimento na diferença entre países ricos e pobres. O que girava em torno de 3 para 1 no século XIX, subiu no século XX, apresentando disparidades de 44 para 1 em seu início e 72

para 1 no final. No século XXI está em torno de 80 para 1, onde cerca de um milhão de pessoas vivem em condições de miséria absoluta (SEVCENKO, 2001).

4.2. Contexto Histórico Brasileiro

Em meio ao regime militar, certo crescimento e modernização se fizeram presentes e, conseqüentemente, trouxeram prejuízo não somente social, mas político e cultural. De um lado a inflação diminuía e a soma das riquezas era alta; de outro crescia a pobreza e desigualdade em ritmo acelerado. Com altas concentrações de renda, o número de brasileiros vivendo em favelas aumentou e, cerca de 20 milhões de indivíduos se encontravam abaixo da linha da pobreza (TEIXEIRA, 2002).

Os movimentos sociais, na época em questão, eram formados pela classe que compunha a favela ou as zonas de periferia urbana, e surgiram em meio aos altos índices de migração para áreas urbanas, com alta concentração de capital. Os grupos pressionaram uma maior participação política e econômica no país e, organizados em organismos federais, mobilizaram a população em busca de direitos políticos (ALVES, 1985).

Em meio à ditadura militar as ONGs possuíam um diferente posicionamento em relação às ações do Estado e foram responsáveis pela consolidação do Terceiro Setor no Brasil. Além de incentivarem maiores noções de cidadania às pessoas, foram também responsáveis pela entrada de empresas internacionais no mercado interno, empresas como Ford, MacArthur ou o Banco Mundial (ASHOKA, 2001; BNDES, 2001 *apud* SILVA, 2010).

Ao longo do período em questão a participação civil nas empresas e no Estado diminuiu e os movimentos sociais passam a agir no âmbito local, voltando sua atenção para as comunidades. A forma mais representativa, então, são as instituições criadas legalmente, a fim de obter um maior poder de negociação com terceiros, especialmente o Estado, que deveria ser o responsável por suprir as demandas dos que estavam sendo representados. (CARNEIRO DE ALBUQUERQUE, 2006).

Ao final da década de 1970, João Figueiredo assume a presidência do país e, com isso, uma redemocratização política se torna realidade. Com o final do Ato Institucional 5 (AI-5), o novo presidente buscava promover a democracia sem perder o controle político (RIBEIRO; ALENCAR; CECCON, 1995)

O final da ditadura militar brasileira foi também marco importante para uma maior presença das ONGs brasileiras; com a volta da democracia e as dificuldades sociais deixadas

pelo período, as organizações passaram a trabalhar com os movimentos sociais existentes no momento (BNDES, 2001 *apud* SILVA, 2010).

No final da década de 1980 o cenário econômico brasileiro era visto com bons olhos por se observar uma diminuição nas importações e um aumento das exportações. Houve também, em 1987, a Assembleia Nacional Constituinte, que deu esperanças aos cidadãos de que seus direitos fossem fixados. Em 1988 a Constituição estendia os direitos sociais e políticos aos cidadãos e envolvia as chamadas minorias (como indígenas e analfabetos). O monopólio, então de direito estatal, envolvendo setores de petróleo, comunicação ou transporte era uma barreira econômica ao se tratar do fornecimento de bens e serviços. (FAUSTO, 2008).

A década de 1980 trouxe mudanças relacionadas aos movimentos sociais. A partir do fim do modelo desenvolvimentista, acarretou-se uma crise de legitimidade por parte dos movimentos sociais, derivada de um processo ideológico. Assim sendo, as organizações não governamentais passam a carregar as demandas sociais, podendo ser consideradas as novas protagonistas dentro dos Movimentos Sociais, sendo atribuídas pelo governo da época como representantes civis da sociedade (MONTAÑO, 2015).

Os interesses imperialistas, sendo contrários aos interesses dos trabalhadores, levou-os a apoiar golpes na América Latina em momentos de crise. Portanto, se o imperialismo se move em uma política antipopular para os países dependentes, pode-se concluir que a burguesia brasileira é tendencialmente progressista (MARTUSCELLI, 2017).

Conseqüentemente, ao serem consideradas representantes populares das demandas sociais, há um corte de relação entre ONG e Movimentos Sociais; seus laços históricos são, então, rompidos. Independente dos Movimentos Sociais e protagonista das ações realizadas, ocorre uma certa perda de identidade das organizações e sua missão passa a não mais ser derivada das demandas causadoras dos movimentos sociais (MONTAÑO, 2015).

A política econômica de cunho neoliberal adotada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, bem como as vitórias eleitorais do PSDB nas eleições presidenciais mostram o fenômeno de uma mesma fração burguesa exercendo, ao mesmo tempo, a hegemonia política e ideológica nos anos 1990 (MARTUSCELLI, 2017).

Em 1990, em meio ao governo de Fernando Henrique Cardoso, o Estado não mais tinha responsabilidade sobre ações sociais; a demanda popular era destinada às organizações não governamentais e, paralelamente, foi criado o programa Comunidade Solidária, na qual a

primeira-dama orientava as atividades e promovia o projeto, de acordo com os objetivos e interesses neoliberais, trazendo assim um aumento do Terceiro Setor (MONTAÑO, 2015).

O governo em questão facilitava também a criação de novas ONGs com o interesse mascarado de transferir dinheiro público sem a licitação ou controle social (MONTAÑO, 2015).

Falconer (1999) salienta também o fato de que o Terceiro Setor, no Brasil, é atribuído a diversos significados e expressões como atividades filantrópicas, atividades sociais, atividades caridosas e atividades solidárias.

Em 1990, o Terceiro Setor aparece com a proposta e a promessa à população de uma humanização do capital, um resgate da cidadania e da solidariedade, uma superação das condições de miséria (FALCONER, 1999).

A Síntese de Indicadores Sociais de 1999, do IBGE, salientava que o 1% mais rico do país era dono de cerca de 13,8% do PIB nacional, enquanto os 50% mais pobres, de 13,2%. É possível afirmar que o Brasil possui um dos mais altos níveis de desigualdade, sendo o país da América Latina a apresentar maior índice de concentração de renda, tendo por consequência aproximadamente 20% da população nacional recebendo menos de um salário-mínimo ao mês (SEVCENKO, 2001).

O Terceiro Setor passa a ser instrumentalizado pelo modelo neoliberal, envolvendo o voluntariado, instituições e organizações em torno dele. O capital busca instrumentalizar a sociedade civil como um todo e, assim, torná-la mais influenciável, buscando desenvolver com maior facilidade a reestruturação do capital, advinda de projetos neoliberais (MONTAÑO, 2012).

O início dos 2000 foi marcado pelo desgaste da política neoliberal e, por consequência, um fortalecimento dos processos de resistências à aplicação do neoliberalismo no Brasil. Isso criou progressivamente reajustes políticos e ideológicos que permitiram a realização de reformas no capitalismo neoliberal (MARTUSCELLI, 2017).

A eleição de Lula para presidente da República, em 2002, veio como uma reação da população ao cenário neoliberal do país, que havia culminado em um período econômico incerto no início do século XXI. Surgindo como líder sindical e representante de uma nova política estatal, Lula traçou uma estratégia econômica neodesenvolvimentista (PELLINI, 2019).

A estratégia em questão trouxe uma época de fortalecimento econômico e, também, um período em que foram implementados diversos programas assistencialistas ou de transferência de renda. Entre eles, o principal foi a criação do programa habitacional Minha Casa, Minha Vida, além do Bolsa Família (BOITO JR.; BERRINGER, 2013; apud PELLINI, 2019).

Em 2016, o golpe de Estado realizado contra o governo Dilma e a política econômica e social do governo Temer (então em vigência após o golpe) mostram um impedimento ao prosseguimento da política econômica e social adotada até então. Diferentemente da transição à política neoliberal nos anos 1990, que aconteceu durante o processo de abertura democrática e, portanto, de lutas sociais e políticas, o momento atual marca um neoliberalismo extremado que não somente impõe limite à soberania nacional e reduz drasticamente os direitos sociais e trabalhistas conquistados pelo povo, como também um retrocesso à democracia liberal-burguesa do Brasil (MARTUSCELLI, 2017).

O liberalismo extremado, se fazendo presente ainda em 2019, trouxe consigo medidas que facilitaram a precarização das relações de trabalho; alterações na valorização do salário mínimo; política de austeridade fiscal - especialmente a EC 95 que trouxe por consequência limitações de gastos com o Programa Bolsa Família (PBF) - precarização da rede de assistência social com a maior parte dos serviços funcionando de forma não adequada; além da desfiguração e extinção de programas sociais, em especial com a redução e diminuição do valor de benefícios (DWEC; ROSSI; OLIVEIRA, 2020).

O *foud raising*, ação desenvolvida pelas ONGs para que, a partir de um conjunto de estratégias e processos, levarem e mobilizem recursos financeiros para seu financiamento, advinda dos Estados Unidos, se faz presente no Brasil como captação de recursos através da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). Com isso as organizações não mais dependem das grandes entidades, mas de pequenos e médios contribuintes (MONTAÑO, 2015).

Montaño (2015), em sua obra “O Canto da Sereia: crítica à ideologia e aos projetos do Terceiro Setor”, descreve a ideologia do Terceiro Setor sobre os valores, tanto políticos quanto sociais, e conceitos usados para descrever o fato de as condições de vida de cada sujeito. Cada um deveria depender de si próprio, atribuindo-os total responsabilidade também pela satisfação de suas necessidades e, assim, abstendo o Estado de tal função.

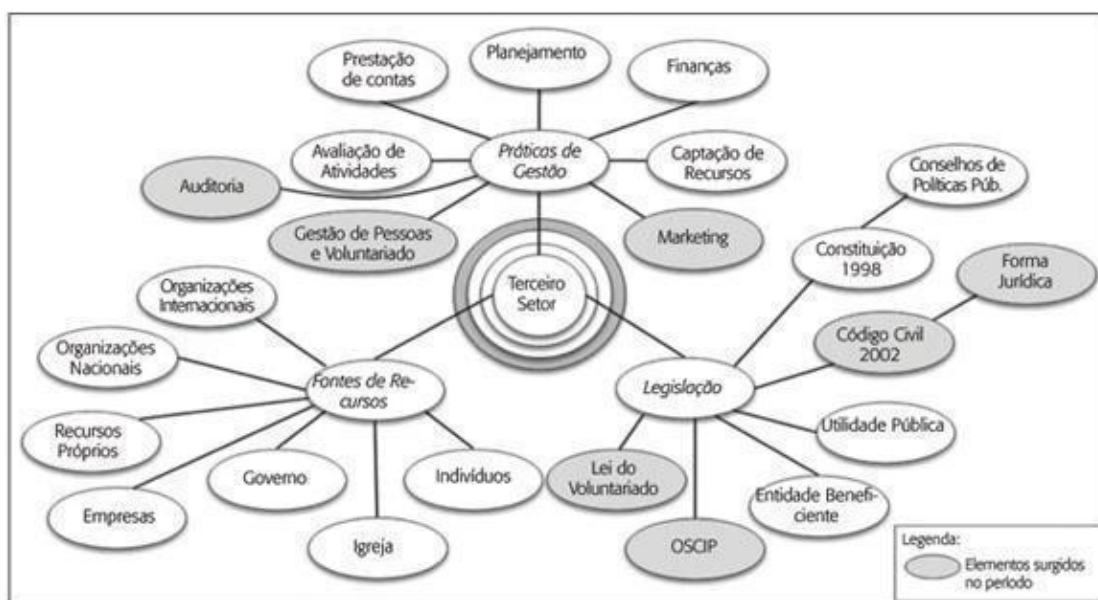
A obra relaciona o canto da sereia, algo que atrai a atenção dos indivíduos, com o discurso neoliberal, que, por sua vez, procura a auto-responsabilização dos sujeitos por suas respectivas condições. Através de discursos tais como “Não mude o mundo, mude a si mesmo!”, “Não mude as coisas, mude sua atitude!”, leva o ouvinte a crer que possui ferramentas necessárias para mudar a realidade em que se encontra, sem perceber as intenções da burguesia neoliberal (MONTAÑO, 2015).

Os projetos de cunho social trazidos pelo Terceiro Setor, tais quais os de economia solidária, combate à fome e à pobreza, geração de emprego e renda, reforçam a ideia de que o Estado nada tem a resolver quanto à problemas sociais, deixando o terceiro setor responsável por problemas referentes à pobreza social (MONTAÑO, 2012).

4.3. O Terceiro Setor

O Terceiro Setor vem, ao longo dos últimos cinco séculos, aumentando sua presença no âmbito social, buscando atender às demandas populacionais. Conforme mudanças institucionais vividas pelo país, foi na década de 1990 que o Terceiro Setor delineou seu último panorama atual, como visto na figura 1 (SILVA, 2010).

Figura 1: Configuração do terceiro setor no início do século XXI



Fonte: Silva (2010)

As organizações da sociedade civil que se separam do Estado e Mercado (1º e 2º setores), cujas atividades não visam lucro, compõem o chamado Terceiro Setor. Apesar de haver parcerias com Estado e instituições privadas, o Terceiro Setor é independente de tais instituições. Além de possuírem seu autogerenciamento, possuem dentro de si, atividades voluntárias (SAMPAIO, 2004).

Não governamental e não lucrativo, o Terceiro Setor é responsável pela mobilização de atividades voluntárias, além de também impactar mudanças nas maneiras de agir e pensar das pessoas. Ao se encontrar próximo ao Primeiro e Segundo setores, o setor social abre espaço para mais maneiras de interação entre público e privado: o mercado, que sugere a relação privadoXprivado; o Estado, que se faz de uma relação públicoXpúblico, é marcado também pela relação privadoXpúblico (a corrupção se encontra na relação públicoXprivado); o Terceiro Setor marca, portanto, uma ou mais iniciativas privadas que visam o bem ou serviço público (FERNANDES, 1996).

Outras relações são dadas dentro do Terceiro Setor, podendo classificar suas organizações como Associações; Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade; Organizações não governamentais e Fundações privadas (MURARO; LIMA, 2003).

As Associações são organizações que buscam o objetivo dos próprios integrantes dela; Organizações filantrópicas são aquelas voltadas para a filantropia, buscando dar assistência a determinado grupo com carências específicas; Organizações não governamentais lutam pelos direitos e igualdades sem realizar atos de caridade; Fundações privadas são uma parceria entre Segundo e Terceiro setor, onde determinada pessoa (física ou jurídica) destina bens em prol de determinada causa (MURARO; LIMA, 2003).

Existe também o pensamento de que o Terceiro Setor deveria ser considerado o Primeiro Setor, uma vez que, historicamente, antecede o Estado e o capital (FERNANDES, 1994; TENÓRIO, 1999).

É possível caracterizar três diferentes tipos de serviços dentro do Terceiro Setor: o privado, de qualidade elevada; o gratuito, precário, estatal; e o voluntário, que visa dois tipos de público: indivíduos assistidos (carentes), e aqueles que possuem condições de pagar pelo serviço que necessitam (MONTAÑO, 2002).

A lei 9.608/98, de 1998, define o trabalho voluntário como uma atividade realizada a uma entidade pública (seja ela de qualquer cunho) ou instituição privada sem fins lucrativos, que visem educação, cultura, lazer e assistência social. A ONU definiu, em 2007, que o

trabalho voluntário consiste em um jovem ou adulto cujo interesse pessoal visa melhorias em sua comunidade e, para tal, dedica seu tempo a atividades de cunho social, sem remuneração monetária (AZEVEDO, 2007).

É possível dizer que o brasileiro possui interesse em realizar projetos sociais e se voluntariar em alguma causa. Em 2001 realizou-se entrevistas sobre o tema, em mais de 100 cidades de todos os estados brasileiros e, dos 2830 entrevistados, 41% afirmou ter interesse em realizar atividades voluntárias (DATA FOLHA, 2001 *apud* AZEVEDO, 2007).

De acordo com sua descrição, as entidades do setor em questão não possuem fonte de renda e, para tanto, contam com o financiamento e parcerias com o Estado para atender a sociedade civil (MONTAÑO, 2002).

Sampaio (2004), em sua tese, salienta o fato de o Terceiro Setor ter se tornado uma alternativa de ações sociais para as empresas, como marketing social. Além disso, empresas de grande porte veem nas organizações do terceiro setor, uma saída para destinarem parte do imposto de renda devido.

Pode-se considerar, então, o Terceiro Setor como uma alternativa do Estado de realizar reformas sociais, além de ser considerado uma maneira legalizada de se terceirizar mão-de-obra, bem como a contratação de pessoas para objetivos estatais. O Terceiro Setor sugere uma maneira, também legalizada, de contratação de serviços e rescisão de contratos, abrindo um maior espaço para o administrador público, sem a necessidade de recorrer ao Poder Judiciário (SAMPAIO, 2004).

Juntamente ao final da ditadura militar, a Constituição de 1988 entra em vigor trazendo maiores direitos sociais e cívicos. A Constituição ia ao encontro da Reforma Estatal que também ocorria e, assim, reconheceram os serviços sociais não excludentes. Assim sendo, o Terceiro Setor ganha maior espaço nas atividades relacionadas aos serviços populares e, mesmo destinados à sociedade, deveriam ser estimulados pelo governo (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999; FALCONER, 1999 *apud* SILVA, 2010).

Apesar de não se caracterizarem como de caráter público, as entidades do Terceiro Setor exercem, por vezes, funções de interesse público. A Constituição Federal de 1988 garante determinados direitos ao cidadão, tais como saúde, educação e política pública, portanto, qualquer instituição que realiza trabalhos voltados ao atendimento dos direitos em questão, está voltada para um fim público (COSTA, 2005).

A década de 1990 foi cenário para a estruturação atual do Terceiro Setor brasileiro, e, de acordo com a Abong (2007 *apud* SILVA, 2010) na época o regime neoliberal foi razão de diversas discussões. O avanço do capitalismo, as reformas estatais e a globalização como um todo e, em meio a tais discussões, foi apresentada a ideia de uma associação de ONGs a fim de ser um canal entre as mesmas e que promovesse sua comunicação e interligação. Foi, portanto, em 1991, criada a Associação Brasileira de ONGs, a ABONG e, dentre suas principais ações, foi discutido:

[...] a realização de um cadastro de ONGs atuantes no país; o apoio aos processos regionais, estaduais e locais de articulação; o estímulo à reflexão acerca da relação entre a Associação e os movimentos sociais, bem como acerca da interlocução entre as ONGs de desenvolvimento e organizações ambientalistas; a participação na ECO-92; a disseminação de informações de interesse para as organizações associadas [inicialmente eram 164 associadas] e a análise da legislação existente com relação à criação e funcionamento das ONGs (ABONG, 2007, p. 1).

É possível então dizer que, ao se tratar das Organizações Não Governamentais, seu ideal se resume na ideia de um “privado com funções públicas”. Sendo instituições privadas, seu intuito é público e qualquer renda recebida deve ser destinada à atividade de propósito da organização e, em caso de uma ONG acabar, seu patrimônio deve então ser repassado à outra organização de mesmo cunho ou similar, não podendo ser convertido em patrimônio pessoal a nenhum membro (FERNANDES, 1996).

4.4. Relação entre trabalho voluntário e empresa

Em meio ao processo de mundialização da economia, o mercado se faz complexo e o desemprego e o voluntariado corporativo estão presentes. Há trabalhadores formalmente inseridos em grandes organizações com políticas de responsabilidade social aplicadas e, com isso, incentivados a realizar trabalhos comunitários com base em programas corporativos voltados a trabalhos voluntários (CALDANA, 2000 *apud* CALDANA; FIGUEIREDO, 2009)

Há, no Brasil, cerca de 23 mil organizações consideradas do Terceiro Setor. Aproximadamente 2% da população possui ligação com o setor em questão, que, por sua vez, necessita de maiores aprimoramentos e profissionalização por parte de seus funcionários e voluntários (CARNEIRO DE ALBUQUERQUE, 2006).

O voluntário empresarial não possui uma atividade específica para atuação, mas é um realizador de diversas atividades ao trabalhar voluntariamente e, assim, se enquadra como um facilitador, podendo se moldar aos projetos escolhidos pela empresa (FISCHER, 2001).

O número de organizações interessadas somente nas causas sociais tem crescido no Brasil e, chamando atenção da mídia, tem aumentado seu número de adeptos. As empresas, por sua vez, buscam investir em projetos não lucrativos a fim de melhorar sua imagem e gerar valor a seus acionistas (NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006). Ao analisar então as parcerias entre empresas lucrativas e as enquadradas no terceiro setor, é possível dizer que não se trata somente de uma ação social, mas de uma estratégia (FISCHER *et al.*, 2003 *apud* NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006).

Ao se tratar das empresas, é possível analisar a potencialidade dos seus colaboradores quando participam de iniciativas sociais e, também, o fato de que não é mais interessante se manter somente no mundo dos negócios privados, sua imagem deve estar voltada para o desenvolvimento social. Para tal, nascem parcerias com o Terceiro Setor que podem não somente dar assessoria, mas contribuir com realização de atividades operacionais. Algumas das instituições do Terceiro Setor, ao se tornarem parceiras de empresas lucrativas, cativam seus funcionários a realizarem atividades voluntárias (FISCHER, 2001).

Algumas empresas brasileiras (cerca de 12% delas) aplicam a estratégia chamada Responsabilidade Social Corporativa, onde se tem por objetivo uma visão positiva acerca da empresa por parte dos *stakeholders*. A estratégia em questão pode por muitas vezes ser confundida com ações que visam desenvolver projetos sociais, porém, visa o marketing empresarial (FERRELL; FAEDRICH; FERRELL, 2001 *apud* AZEVEDO, 2007).

Usa-se, no entanto, o voluntariado corporativo como ferramenta de promoção da Responsabilidade Social Corporativa. Motivados pelas empresas a realizar trabalhos voluntários, os funcionários que realizam o trabalho podem ser parte de uma mudança organizacional interna da empresa em que atuam. Aprendendo a trabalhar melhor em grupo, tomar decisões e interagir com diferentes grupos de pessoas, o resultado apresenta funcionários mais proativos e competitivos (AZEVEDO, 2007).

Destaca-se, também, o fato de que o funcionário, ao se envolver com trabalhos da comunidade, leva seus valores corporativos adiante, assim sendo, deve-se ter não apenas a vontade de ajudar, mas uma metodologia para a intervenção que acontecerá (AZEVEDO, 2007).

As alianças entre organizações sociais e empresas lucrativas são positivas para as organizações sem fins lucrativos ao se tratar não somente da verba recebida nas parcerias, mas da visibilidade, que, mencionadas em escolas, estimula jovens a realizar trabalhos voluntários. (NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006).

É possível analisar diferentes motivos que levam o sujeito ao trabalho voluntário; razões pessoais, levadas por uma inquietação interna que move o indivíduo, bem como razões sociais, ao se analisar problemas sociais, levando-o a agir em prol de uma causa (AZEVEDO, 2007).

Silva e Feitosa (2002 *apud* AZEVEDO, 2007), ao pesquisarem acerca de motivações que resultam em trabalho voluntário, também sugerem razões de cunho assistencial e humanitário, voltando o olhar para o outro, tanto material quanto espiritualmente e politicamente, buscando agir em prol da cidadania.

Além de motivações pessoais e sociais que levam o indivíduo a realizar trabalhos voluntários, há também a busca por um espaço menos competitivo e estressante dentro das empresas (algo que faz parte do dia a dia do setor privado), buscando uma convivência social mais saudável (TEODÓSIO, 2001 *apud* AZEVEDO, 2007).

Nos EUA pode-se observar uma tendência ainda não citada envolvendo o trabalho voluntário. Não apenas motivados por mudanças sociais, muitos buscam aperfeiçoar características profissionais, misturando, assim, atividades de cunho social e solidário, com aperfeiçoamentos curriculares e experiências profissionais para serem usadas na busca por empregos (GEBER, 1991 *apud* AZEVEDO, 2007).

Azevedo (2007) em sua pesquisa acerca das motivações do trabalho voluntário obteve em seus resultados cinco diferentes razões para se realizar a atividade. O altruísmo, a necessidade pessoal, que move pessoas sozinhas a buscar maneiras de preencher seu tempo, o compartilhamento, o interesse profissional, onde o indivíduo busca aprimorar suas experiências profissionais e, por fim, a religião, onde a crença ou cumprimento de determinado compromisso religioso leva a pessoa a realizar o trabalho.

Em relação ao trabalho voluntário, pode-se categorizar as intenções de quatro diferentes maneiras. A experiência profissional ou pessoal de satisfação traz o bem para o “eu”; a solidariedade e altruísmo se enquadram no que condiz ao fazer bem ao outro; o compartilhamento sugere que fazer bem ao outro, faz bem para o “eu” e, por fim, aquele que

visa a coletividade social traz a finalidade de fazer bem ao outro, que devolve a ajuda recebida ao próximo (AZEVEDO, 2007).

Por outro lado, há a visão de que práticas sociais, tais como as desenvolvidas pelas organizações empresariais, podem intensificar as questões sociais, uma vez que o sistema capitalista pode possuir um olhar oportunista, atribuindo à pobreza a condição de oportunidade de negócio (ARAUJO, 2006 *apud* CALDANA; CAMILOTO; SOUZA, 2012).

Assim sendo, a partir do momento em que se cria um vínculo do Terceiro Setor com o Primeiro e o Segundo, passa a existir então uma certa competitividade entre as ONGs para se relacionar com o meio empresarial, com o objetivo de conseguir verba para a realização de seus trabalhos. Conseqüentemente, emerge nas organizações não governamentais a necessidade de profissionalizar o trabalho, de haver uma estruturação do trabalho voluntário. (CALDANA; CAMILOTO; SOUZA, 2012).

O voluntariado passa a exigir uma maior profissionalização, alterando a maneira de ser das organizações. Passa-se a existir um certo perfil e algumas exigências por parte das instituições feitas ao indivíduo interessado em compor a equipe (CALDANA; CAMILOTO; SOUZA, 2012).

Falconer (1999) levanta, em seu trabalho “A promessa do Terceiro Setor, um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão”, a questão sobre as diferenças entre a administração empresarial e a administração do terceiro setor, uma vez que uma possui o lucro como finalidade e a outra, não.

A dúvida ocorre ao não se saber se os conhecimentos de administração usados nas instituições do terceiro setor são os mesmos utilizados em uma empresa, ou se há diferentes maneiras administrativas de se gerir uma instituição voltada às causas sociais (FALCONER, 1999).

4.5. Gestão das organizações sociais

O papel gerencial em uma organização é fundamental e, mesmo sem objetivo de lucro, em uma ONG essa figura se faz imprescindível. Uma das funções atribuídas a este papel é a seleção de voluntários. A visão de que qualquer pessoa pode ser voluntária em uma organização é errônea; o gestor deve escolher pessoas com preparo psicológico e capazes de desenvolver as atividades a elas destinadas, exigindo do gestor o conhecimento de todas as áreas e necessidades da organização (DA SILVA PEREIRA, 2013).

É de grande importância que a gestão das organizações sociais volte sua atenção para sua sustentabilidade, não somente social, mas política e econômica, para manter seu funcionamento. O gerente deve exercer as funções básicas da administração, como organizar, planejar, dirigir, motivar os voluntários e possuir clara comunicação para o bom andamento das atividades (TENÓRIO, 2005 *apud* DA SILVA PEREIRA, 2013).

O ambiente de trabalho de uma empresa enquadrada no Terceiro Setor é diferente do de outras empresas e o gestor de uma empresa de cunho social precisa ter em si não somente a delicadeza em escolher pessoas com perfis diferenciados, mas o poder de se fazer compreender a importância do trabalho ali desenvolvido e, então, criar um ambiente em que seus funcionários se sintam motivados para atuar na causa em questão (DRUCKER, 1994 *apud* DA SILVA PEREIRA, 2013).

Empresas de cunho social apresentam, em sua maioria, escassez de recursos por dependerem da solidariedade alheia ou parcerias com o Estado/empresas privadas. Assim sendo, necessitam de uma gestão eficiente e, na prática, não é, normalmente, o que acontece (NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006).

De acordo com Fischer *et al.* (2003 *apud* NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006) um dos problemas a ser analisado é a falta de indicadores de desempenho.

Franco *et al.* (2003 *apud* NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006) e Melo *et al.* (2003 *apud* NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006), após realização de pesquisas acerca do tema, salientam algumas dificuldades encontradas pelas organizações não governamentais. A dificuldade em captar recursos financeiros e tornar seus doadores permanentes, mão de obra permanente e mão de obra especializada e obter parcerias, sendo como o Estado ou empresas lucrativas.

A fim de superar essas dificuldades, é possível relacioná-las com uma gestão encontrada em empresas privadas, baseada em valor, onde a empresa devolve valor ao acionista através de melhores estratégias empresariais frente ao mercado e de uma receita que supere seus gastos. Uma vez que as empresas não lucrativas já apresentam um objetivo comum, uma mudança organizacional pode ser mais facilmente implantada (NETO; DE ARAUJO; DO AMARAL FREGONESI, 2006).

Junqueira (2004), por sua vez, defende uma visão intersetorial dos problemas sociais. Ao seu ver, uma visão integrada dos diversos problemas sociais pode sugerir uma melhor

saída para cada problema já que cada um necessita da sua própria solução. Compreendendo os sujeitos e suas demandas, uma gestão integrada pode ajudar a solucionar diversas questões.

Ao se tratar de empresas lucrativas, a relação com os acionistas é diretamente proporcional, onde, quanto mais valor gerado, mais investimento recebe. Ao se tratar de empresas sem fins lucrativos, no entanto, a relação é diferente. Não há expectativa de retornos financeiros, mas de retornos sociais e auxílio a causas específicas (DE MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004).

As ONGs possuem algumas diferenças, se comparadas às empresas lucrativas, em relação à origem de capital, perfil dos acionistas e relações interna e externa, exigindo características específicas daquele que lá trabalha. Para atuar em uma empresa de tal característica o funcionário deve ser apto a colocar as relações sociais em destaque e dar foco ao ser humano, além de uma participação ativa não apenas com a equipe interna, mas com parceiros externos (FONTES, 2010 *apud* DA SILVA PEREIRA, 2013).

O indivíduo deve ter visão estratégica e conseguir antecipar acontecimentos, a fim de visualizar maneiras de melhorar e otimizar a empresa (ALMEIDA, 2001 *apud* DA SILVA PEREIRA, 2013), além de também ser apto a gerir conhecimento. O Terceiro Setor apresenta alta rotatividade e o gestor deve se ver preparado para criar espaços de aprendizados dentro da organização, não somente para aqueles já presentes, mas para novos integrantes (DA SILVA PEREIRA, 2013).

Além disso, os interesses das organizações deste setor buscam sempre ser atendidos e, para cada objetivo a ser alcançado, deve existir uma estratégia específica. Por mais que a necessidade de cada organização seja diferente, é possível relacioná-las com o objetivo final do Terceiro Setor e, portanto, é a partir disso que deve ser estabelecida sua estratégia de intervenção (BOSE, 2004).

4.6. O voluntariado

É possível dizer que o voluntário é, na visão atual, o sujeito que doa seu tempo, trabalho e talento em prol da sociedade em uma atividade humanitária e social; motivado por participar do meio em que vive de maneira beneficente sem remuneração em troca (YAZBEK, 2002).

Ao final de 2001, constatou-se no Brasil, um elevado número (se comparado a anos anteriores) de voluntários em diversas causas. Ao todo somam-se cerca de 200 milhões de

pessoas envolvidas em causas sociais, direta ou indiretamente (JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO, 2001 *apud* YAZBEK, 2002).

O trabalhador voluntário deve ter consigo algumas atitudes perante suas atividades, como responsabilidade, boa vontade, iniciativa e paciência, além de saber equilibrar seu trabalho para não haver desgastes emocionais. Outros importantes fatores são o trabalho em equipe e respeito à hierarquia da organização em que faz parte (DOMENEGHETTI, 2002 *apud* VIDAL, 2004).

Outro importante ponto a ser destacado é o compromisso assumido pelo voluntário, que, se não se comprometer pela causa, pode gerar mais prejuízos do que benefícios para a organização em que está inserido. Como resultado, o indivíduo que se dedica ao trabalho voluntário adquire maiores desempenhos produtivos e competitivos e leva isso para dentro da empresa privada em que está inserido, além de se tornarem mais participativos nas tomadas de decisões (TEODÓSIO, 2001 *apud* AZEVEDO, 2007).

5. Trajetória Metodológica

5.1. Abordagem adotada

A vontade de compreender a realidade sempre foi alvo de curiosidade do homem. Na sociedade contemporânea a ciência é a maneira encontrada para a busca do seu entendimento. Há, no entanto, diferentes vertentes do estudo da realidade: uma de ordem externa, que resulta em respostas lógicas e técnicas, advindas do desenvolvimento industrial e a outra é interna, voltada para uma linguagem baseada em conceitos e métodos desenvolvidos por cientistas, para o aprimoramento da visão de mundo e entendimento das relações (MINAYO, 2002).

O conhecimento dos estudiosos, utilizado para realização de pesquisas, tem o nome de *teoria*, do grego “*theorein*” que significa “ver”. A teoria é a base para a explicação de um ou mais fenômenos e processos, sendo considerada como uma explicação parcial da realidade. A teoria é a fonte de conhecimento utilizada para a realização de pesquisas, sendo imprescindível para análise de dados e conceitos (MINAYO, 2002).

Ao se estudar determinado objeto, deve ser feito um recorte da realidade em questão, aquela que rodeia o estudo e, assim, é possível estudar três diferentes dimensões. A dimensão técnica diz respeito à maneira de realizar o estudo, conhecer aquele objeto e abordá-lo; a dimensão ideológica, por sua vez, se refere à linha de raciocínio escolhida para o estudo. Por

fim, a dimensão científica faz a ligação entre as duas dimensões citadas e, assim, realiza uma reconstrução da realidade em questão, unindo determinada teoria e realidade estudada (DESLANDES, 2002).

A ciência social é considerada essencialmente qualitativa, apresentando o dinamismo das vidas individuais. Tem como base a pesquisa, que auxilia na construção da realidade, atualizando o ensino frente à mesma e vinculando em sua prática a teoria e a ação, tendo como ponto de partida uma indagação ou um problema, gerando novos referenciais a serem estudados (MINAYO, 2002).

O projeto deve responder a algumas questões, definindo o problema gerador do projeto como o porquê de sua realização, quais seus propósitos, a maneira como será feito, quem será a equipe por trás do trabalho e qual orçamento previsto (BARROS; LEHFELD, 1986; RUDIO, 1986 *apud* DESLANDES, 2002).

A pesquisa qualitativa se refere à realidade que não pode ser quantificada, está relacionada às ações e relações humanas, não sendo exequível no campo das equações e estatísticas, abrindo espaço para uma enorme gama de motivações, resultados, crenças e valores dentro do universo das relações (MINAYO, 2002).

Possuindo certa flexibilidade, a fala dos sujeitos entrevistados traz resultados para a pesquisa ao longo de conversas dentro de um ambiente em que o sujeito possa se expressar livremente, é possível analisar suas crenças, valores e pensamentos frente ao tema proposto (ALVES; SILVA, 1992) e, assim, a entrevista é realizada de maneira verbal. Mettel (1988) defende o uso de recursos tecnológicos, tais como gravadores, buscando um registro total do que foi dito.

Minayo (2002), em sua obra *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*, salienta a importância de se basear em obras e autores diferentes, não só para reafirmar determinado raciocínio, mas também analisar pontos contrários.

Buscando se inserir no campo que se pretende estudar, primeiramente é importante estabelecer contato com os sujeitos daquele ambiente e, então, apresentar o projeto a ser realizado, esclarecendo aos entrevistados a razão do contato e da pesquisa, deixando-os livres para participarem, ou não (NETO, 2002).

Ao caracterizar os tipos de entrevistas, tem-se as estruturadas e as não estruturadas. A primeira, com perguntas formuladas, sugere uma resposta mais objetiva, enquanto a segunda abre espaço para que o sujeito dialogue livremente a respeito do assunto; as semiestruturadas

são, portanto, uma mescla das duas maneiras (NETO, 2002). Para o presente trabalho as entrevistas foram embasadas na característica de entrevistas semiestruturadas, através de questionários direcionados para as organizações não governamentais de Jaboticabal.

A pesquisa foi feita através de um levantamento das organizações não governamentais (ONGs) do município de Jaboticabal, onde aplicou-se entrevistas com abordagem qualitativa, que é caracterizada como um processo que tem por objetivo relatar a realidade do sujeito a que foi submetida a pesquisa (ALVES; SILVA, 1992). Utiliza-se o método em questão uma vez que, a partir dele, é possível a obtenção de dados descritivos quando ocorre o contato direto do pesquisador com o objeto de estudo (NEVES, 1996). Foi feito um estudo de caso a respeito das ONGs do município, portanto, o estudo é caracterizado como multicaso e cada caso é analisado e depois comparado com o todo.

As organizações foram analisadas de acordo com sua área de atuação, gestão, organograma e presença de trabalhadores voluntários.

5.2. Coleta e análise de dados

O estudo teve início no mapeamento das organizações não governamentais da cidade de Jaboticabal. A partir dos resultados, tomou-se a decisão de direcionar a pesquisa para o entendimento das ONGs voltadas para o amparo infantil, uma vez que há um déficit significativo em relação à infância e juventude na cidade e as entidades voltadas para este fim se faziam presentes em maior número.

Com o foco definido foi estruturado um questionário para ser aplicado nas diferentes organizações a fim de entender seu funcionamento, relação com funcionários e trabalhadores voluntários e a participação da sociedade e prefeitura em cada uma delas. No total, foram oito instituições mapeadas pela Assistência Social da cidade (A, B, C, D, E, F, G e H).

Entrando em contato com as 8 ONGs mapeadas, uma delas, a ONG A, não respondeu às interações e a outra, B, se recusou a responder, afirmando não ter interesse em compartilhar seus dados e informações.

Em relação às seis organizações restantes, C, D, E, F, G e H, os questionários foram aplicados entre agosto e novembro de 2019.

ONGS PARTICIPANTES DO ESTUDO
C
D
E
F
G
H

As ONGs E, F e H preferiram que a interação ocorresse via e-mail, sendo assim, o questionário foi enviado de maneira virtual a cada um deles, respondido, e devolvido também via e-mail.

A ONG C optou por responder às perguntas via telefone, pois não saberia fazê-lo via e-mail e não teria horário para responder presencialmente.

As ONGs que optaram pelo contato presencial foram D e G, que agendaram um horário para responder.

A partir da coleta, realizou-se a análise dos dados a partir do método de análise temática estudado na obra de Minayo (2002). A análise em questão se baseia na divisão de resultados por categorias com intuito de abranger elementos ou aspectos semelhantes dentro de um mesmo conjunto.

A ideia é agrupar os resultados em torno de um conceito que os englobe. As categorias podem ser estabelecidas antes ou depois da coleta dos dados - neste presente trabalho, foram estabelecidas depois.

É possível que existam três princípios de classificação para serem estabelecidos conjuntos de categorias. A primeira ressalta que um conjunto de categorias deve ser estabelecido a partir de um princípio único de classificação; a segunda se refere a um conjunto de categorias onde qualquer resposta caiba em qualquer uma das categorias do conjunto e, por fim, o terceiro princípio ressalta que as categorias são exclusivas, onde uma mesma resposta não pode ser atribuída a categorias diferentes (SELLTIZ, 1965 *apud* MINAYO, 2002).

A partir da análise dos dados organizou-se as seguintes categorias conforme consta do quadro a seguir:

QUADRO 1: ANÁLISE TEMÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Categorias	Conceito Norteador	Temas
Gestão de pessoas	Nesta categoria discute-se a relação da organização com os voluntários. Como se dá sua inserção e trabalho juntamente à ONG.	<ul style="list-style-type: none"> ● Tomada de decisões ● Organograma organizacional ● Processos seletivos
Relação com agentes externos	Nesta categoria é abordada a presença de auxílio externo para o mantimento das atividades sociais realizadas pela ONG.	<ul style="list-style-type: none"> ● Relação com a prefeitura ● Relação com empresas privadas ● Relação com a sociedade
Configuração do voluntariado	Nesta categoria o foco é a maneira como as ONGs se organizam internamente, tanto em relação à gestão quanto à relação da mesma com seus funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> ● Processo de seleção ● Quadro de voluntários ● Avaliação do trabalho

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados pela autora

O quadro acima representado trouxe uma visão dos principais temas a serem abordados a respeito das organizações estudadas, separados em diferentes categorias a partir de um determinado conceito norteador. Portanto, os temas tratados nos questionários aplicados foram enquadrados como relacionados a gestão de pessoas, relações com agentes externos e configuração do voluntariado.

Cada categoria aborda uma visão específica e os resultados buscam relacionar as respostas obtidas na aplicação dos questionários com cada um dos temas em questão. Os questionários se encontram ao final do trabalho, na parte de anexos.

6. Resultados e Discussão

6.1. Panorama Geral

A Vigilância Socioassistencial de Jaboticabal é o órgão cuidador das informações sociais da Assistência de Desenvolvimento Social, cuja finalidade é o mapeamento social da cidade, a fim de construir projetos de intervenção social, dando, assim, com seu teor técnico, segurança ao gestor público para traçar planos de ação no município, atuando em projetos já existentes como o CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social), Casa de Passagem ou Casa do Bolsa Família.

A Assistência Social de Jaboticabal possui organizações não governamentais cadastradas e, dentre elas, foi possível que ocorresse um mapeamento. Com um total de 29 ONGs cadastradas, 10 se destinam ao amparo de crianças e adolescentes.

Dentre as entidades não governamentais cadastradas existentes no município de Jaboticabal, 15 delas possuem parcerias com a prefeitura e, dentre as ONGs destinadas ao amparo infantil que concederam a entrevista, 4 possuem parceria com a prefeitura municipal.

Há, na cidade de Jaboticabal, três CRAS, cujo objetivo é o amparo de famílias fragilizadas, buscando a preservação de seus vínculos e a contribuição para uma melhor qualidade de vida. Com atividades voltadas para a integração familiar, oficinas destinadas a famílias mais vulneráveis buscam uma maior integração e a participação das mesmas em atendimentos grupais voltadas ao fortalecimento de vínculos.

O Programa de Atenção Integral à Família (PAIF), advindo do CRAS, é um projeto individualizado que visa famílias mais fragilizadas e carentes de um serviço mais direcionado e específico.

Através do Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI), o CREAS realiza ações destinadas a famílias cujos direitos foram violados ou se encontram com vínculos deveras fragilizado ou rompido, exercendo assim ações de prevenção imediata com a finalidade de restaurar a autonomia por eles perdida.

Dentre os habitantes dos três CRAS que constam em Jaboticabal, uma parcela significativa recebe auxílios do governo para uma melhor possibilidade de se sustentar. A Casa do Bolsa Família é o órgão responsável pelo cadastro de todos os programas de transferência do governo e cumpre suas funções sob regras pré-estabelecidas.

O programa Bolsa Família é destinado àqueles cuja renda mensal gira em torno de R\$89,01 e R\$178,00 mensais, classificados pelo governo como uma situação de pobreza, ou aqueles cuja renda é classificada como de extrema pobreza, recebendo, por mês, até R\$89,00. Possuem, em sua composição familiar, gestantes, nutrizes (mães que amamentam) ou crianças de 0 a 7 anos de idade.

O Benefício de Prestação Continuada (BPC), criado pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), corresponde a um programa de transferência de renda destinado a idosos ou indivíduos portadores de necessidades individuais que possuam renda mensal correspondente a um quarto do salário-mínimo vigente.

Também de acordo com os dados obtidos pela Assistência Social de Jaboticabal, a área que abrange o maior número de organizações do município é o CRAS 1. A área em questão é formada por cerca de 8.500 famílias, onde, dentre elas, mais de 6.000 indivíduos são idosos ou crianças, explicando a presença da maioria das organizações de amparo. Cerca de 800 famílias são beneficiadas pelo programa Bolsa Família e mais de 400 se encontram em situação de extrema pobreza, recebendo cerca de R\$85,00 per capita (MDS, 2018).

O CRAS 2 e CRAS 3 são cobertura de 12 organizações, sendo 6 em cada uma das regiões.

O CRAS 2, por sua vez, é morada de mais de 21.000 habitantes, onde mais de 21% são idosos e crianças. Mais de 300 famílias encontradas no CRAS 2 se enquadram na característica de extrema pobreza.

Dentro do território em questão, mais de 13% das famílias são beneficiadas pelo programa Bolsa Família, representando mais de 1.000 famílias. O BPC, se faz também presente nessa região, beneficiando mais de 500 pessoas.

O CRAS 3 abriga aproximadamente 6.600 famílias, sendo um total de 21.500 pessoas. Dentre elas, aproximadamente 4.700 são idosos e crianças. Mais de 1.000 famílias são beneficiadas pelo Bolsa Família e cerca de 400 pelo BPC, onde mais de 500 se enquadram no perfil de extrema pobreza.

Ao se analisar as ONGs encontradas, 8 são destinadas ao trabalho com crianças, onde 2 delas se fazem presentes em mais de uma região analisada. A ONG A está no CRAS 1 e 3 e a ONG C, no CRAS 2 e 3. Há, em todo município, somente uma organização voltada para o amparo de pessoas com deficiência auditiva e uma para pessoas portadoras de deficiência visual. Para dependentes alcoólicos e químicos, existem duas.

O número de idosos, que assim como o de crianças também é alto, recebe amparo de 4 organizações, distribuídas igualmente entre o CRAS 1 e 3, ficando a área do CRAS 2 sem nenhuma.

Em relação às pessoas portadoras de necessidades especiais, as organizações voltadas para seu amparo específico se encontram somente no CRAS 1, sendo elas a ONG ABCDOWN e APAE.

6.2. Panorama da Infância e Juventude

A escolha do estudo das organizações não governamentais voltadas ao trabalho infanto juvenil na cidade de Jaboticabal se deu pelo fato de que a maior parte das ONGs da cidade é destinada a este objetivo. Sendo assim, o maior número de organizações trouxe uma maior possibilidade de entendimento do trabalho voluntário na cidade.

Similar à realidade da maioria das cidades do estado de São Paulo, a infância em Jaboticabal conta com déficit no quesito de atividades voltadas ao lazer e cultura. Apresentando maior carência na periferia do município, a rotina dos jovens se resume ao período escolar, deixando, por sua vez, uma lacuna no processo de desenvolvimento profissional, além de afetar o lado psicossocial das crianças.

A Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social tem como objetivo suprir uma parcela da carência em questão e oferecer algumas atividades gratuitamente e fora do horário escolar para crianças e jovens residentes nos CRAS 1, 2 e 3. O Departamento da

Cultura, que realiza a maior parte de suas ações dentro das Escolas de Arte, incentiva os jovens a desenvolver seu lado artístico, aprendendo instrumentos ou estudando teorias musicais.

Com atendimento direcionado à primeira infância, o programa Criança Feliz, implementado em Jaboticabal em julho de 2018, criado pelo Governo Federal, propõe o atendimento a crianças de 0 a 36 meses de idade. Buscando um atendimento familiar mais direcionado com o objetivo de fortalecer o vínculo entre pais e criança, o programa conta, além de uma coordenadora e uma supervisora, com vinte visitadoras que realizam as atividades propostas pelo programa através de visitas a domicílio.

Existem também medidas socioeducativas, que destinam sua atenção a jovens infratores das leis. Tais medidas, juntamente com as famílias, buscam prover o auxílio necessário para que seja possível cumprir os encargos que constam nos Artigos 117, 118 e 119 do Estatuto da Criança e do Adolescente. Atende jovens de 12 a 18 anos (em alguns casos, até 21 anos de idade), que chegam através da Vara da Infância e Juventude do Município de Jaboticabal.

6.3. Gestão de pessoas

As decisões dentro da ONG G, em primeira instância, são tomadas pela diretoria executiva da organização e, em segunda instância, pela coordenação. Já na ONG C, há um debate entre todos e, por fim, as ideias são levadas ao conselho, que as analisa. Dentro da ONG F, as decisões são tomadas pela presidência junto à diretoria. Em relação à H, as decisões passam pela administração, que é constituída pela Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal. A ONG E tem como centro decisório a sua direção e a D, por sua vez, tem suas decisões tomadas pela presidência e diretoria.

O termo “administração”, até a década 70, não era usado regularmente ao se tratar de organizações do Terceiro Setor, uma vez que aproximava o universo não governamental e privado. Essa visão, por sua vez, mudou ao longo dos anos conforme foi percebido que as ONGs cresceram e, junto, a abordagem profissional ganhou espaço, onde a administração destas instituições foi se adaptando dentro do conceito do setor (BARROS; SANTOS, 2010 *apud* HUDSON, 2002).

Os organogramas das instituições se assemelham em relação às tomadas de decisões que, na maior parte dos casos, se concentra nos altos cargos (presidência, conselho ou

diretoria). As diferenças aparecem com maior relevância ao se olhar seus respectivos quadros organizacionais internos.

A ONG G possui um organograma dividido e organizado em relação aos cargos e suas respectivas responsabilidades, tendo claro a todos a presença de uma diretoria executiva, coordenação, auxiliar administrativos, psicólogas, assistentes sociais, cuidadoras, auxiliares das cuidadoras e professores (no caso da ONG em questão, os voluntários não foram trazidos junto ao grupo de funcionários).

A H, no entanto, possui categorias diferentes para enquadrar sua equipe, onde existem os fundadores (aqueles que participaram da ata de fundação da entidade), os efetivos (compõe a diretoria eleita) e os colaboradores (cidadãos propostos pelos membros efetivos e aprovados pela Assembleia Geral).

Ao olharmos o organograma da ONG F, é possível perceber a inserção dos voluntários junto ao quadro de funcionários. Além da presidência e diretoria, sua organização é composta por um agente administrativo, duas pedagogas, uma assistente social, quatro monitores de oficinas, uma cozinheira, dois advogados, dois psicólogos e voluntários.

A ONG D tem, em seu quadro organizacional, presidência, diretores, gerente, cozinheira, faxineira, cultivadoras de horta, assistente administrativo, coordenadora, assistente social, monitores do projeto e psicóloga.

O organograma da ONG C apresenta diversos grupos formados por professores e alunos. Os profissionais de cada grupo exercem diferentes atividades e, ao responder o questionário, a respondente exemplificou grupos voltados para educação física, pedagogia e artes marciais.

A ONG E não respondeu a esta questão.

Em suma, a maior parte das ONGs respondentes apresenta um organograma definido e estruturado, dividido por cargos e funções estabelecidas. Com exceção da ONG C, onde os mesmos grupos realizam diversas funções, as demais entidades separam o quadro de funcionários de maneira hierarquizada e funções pré definidas.

Há determinada dificuldade por parte das ONGs em relação ao estabelecimento de hierarquias claras de autoridade e relações de subordinação (BOSE, 2010 *apud* FALCONER, 1999, 2000). Principalmente nas instituições menores, onde os dirigentes, muitas vezes, possuem uma relação próxima com seus colaboradores (BOSE, 2010 *apud* TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Quanto ao processo de seleção de funcionários, a ONG G, assim como a C e F, contrata pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou como Prestador de Serviços. Os currículos são selecionados e, então, os candidatos passam por entrevista psicossocial.

A ONG C não realiza processo de seleção. Os funcionários são, em geral, aqueles que na juventude eram auxiliados pelo trabalho da organização e, depois de determinada idade, passam a contribuir na instituição, com o intuito de “devolver” à organização os ensinamentos que receberam.

Dentro da H o processo é feito pela diretoria, que tem a competência de contratar e demitir funcionários, a partir de análises de currículos e entrevistas.

A instituição E não respondeu a essa questão.

A seleção de novos funcionários para o quadro das organizações não governamentais tende a ser assistemática, funcionando, muitas vezes, por meio de indicações de terceiros ou sendo baseadas na afinidade dos candidatos em relação à vaga requerida (BOSE, 2010 *apud* TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Portanto, os critérios para a avaliação de novos trabalhadores têm a tendência de ser menos rígidos (BOSE, 2010.) A boa formação geral acaba tendo maior peso decisório no recrutamento, se comparado à formação específica, que se torna menos relevante nestes processos. É possível, por fim, notar certa carência de profissionais experientes no setor (BOSE, 2010 *apud* RAPOSO, 2000).

A ideia de que a maior parte das organizações do Terceiro Setor apresentam certa resistência quanto a treinamentos e técnicas gerenciais para com seus funcionários, pode ocorrer em decorrência da ideia de que as ferramentas em questão possam afastar a organização dos seus objetivos principais (BOSE, 2004 *apud* ROESCH, 2002; TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

6.4. Relação com agentes externos

Dentre as ONGs entrevistadas, D, F, G e H possuem vínculo com a prefeitura da cidade. No caso da ONG G, a parceria é dada através de prestações de serviços por parte da ONG, que são avaliados pela prefeitura. A F, por sua vez, mantém uma parceria através de um Edital para atividades de serviços que visam convivência e fortalecimento de vínculos. As ONGs D e H não discorreram acerca de suas respectivas relações com a prefeitura da cidade.

Em sua tese, Silva (2010) ressalta que o governo federal, em 1995, criou o Conselho da Comunidade Solidária, visando estabelecer parcerias entre o governo e empresas e

universidades e sociedade civil como um todo, com o objetivo de otimizar recursos voltados ao combate da pobreza e exclusão social. Em 2002, no entanto, o referido Conselho se instituiu na Comunitas (organização não governamental), com a principal visão de:

[...] adaptar capacidades e técnicas de gestão de qualidade, inerentes ao mundo empresarial, às organizações do terceiro setor, sem desprezar a lógica dessas organizações que não atuam pelo lucro, mas sim pela causa. Ética e transparência, construção de parcerias entre múltiplos atores, gestão eficiente, mensuração e avaliação de resultados são valores direcionadores dos investimentos e ações sociais. (SILVA, 2010 *apud* COMUNITAS, 2008, p. 1).

Além da prefeitura municipal, algumas das organizações possuem também relações com empresas privadas. No caso da ONG G, sua relação com empresas privadas se dá pelo interesse em arrecadações financeiras, através do patrocínio das mesmas em seus eventos com finalidade de arrecadação de verba para os trabalhos sociais ou em campanhas arrecadatórias em prol da ONG. Além disso, a presença do setor privado ocorre na doação de tempo, no lazer dos acolhidos ou mesmo no financiamento de atendimentos médicos.

A ONG D recebe diversos apoios de empresas privadas, que variam de acordo com suas solicitações e necessidades. A H possui uma relação de convênio com algumas organizações do setor em questão.

As demais organizações não governamentais entrevistadas (C, E e ONG F) não possuem relações com empresas do Primeiro Setor.

Nota-se certo interesse pelo Terceiro Setor por parte das empresas privadas. Tal olhar pode vir de diversos interesses, tais como imagem e marketing da empresa, ou mesmo por preocupações genuínas sobre o meio-ambiente e sociedade, abrangendo diversas questões sociais e ambientais (FERREIRA; FERREIRA, 2006).

Em sua tese, no entanto, Fisher (2005) ressalta que apesar de os interesses privados se divergirem, é possível destacar que, em suma, a atuação das empresas vêm se intensificando e, mais do que buscar acompanhar modismos nas mídias, o setor privado tem voltado seu olhar para causas sociais. Tais práticas têm ocupado espaço significativo dentro dos negócios e estratégias corporativas, deixando de ser uma atividade secundária para os altos executivos.

Ainda que a maior parte da ação filantrópica do setor privado apareça por meio de doações, patrocínios e campanhas de apoio à instituições do Terceiro Setor, é possível perceber tendências inovadoras partindo de empresas, onde um número significativo delas

realiza algum tipo de voluntariado ou desenvolve projetos diretos de apoio à sociedade. As ações com finalidade de promoção e marketing têm aparecido com mais escassez em meio às interações privado - público (FISHER, 2005 *apud* PELIANO, 2001).

É possível notar uma perspectiva de maiores investimentos por parte de empresas privadas, trazendo uma visão mais otimista para o futuro das instituições do Terceiro Setor. Busca-se maior produtividade e resultados sempre melhores, onde há o pensamento de que, quanto mais bem investido for o recurso financeiro, maior será o campo de atuação da ONG, possibilitando, assim, novos campos de atuação e um maior público atendido (BARROS; SANTOS, 2010 *apud* TACHIZAWA, 2007).

Quanto ao apoio da sociedade, todas as organizações (com exceção da ONG E) contam com trabalho voluntário ou doações e auxílio, tanto financeiro quanto em espécie. Em sua maioria, são realizados eventos e momentos em que as organizações impulsionam (com ou sem o auxílio da prefeitura e de empresas privadas) doações para dar continuidade ao trabalho realizado.

A ONG C ressaltou que a relação da organização com a sociedade ocorre principalmente por meio de doações, assim como respondeu a H.

A ONG D respondeu que sua interação com a sociedade acontece, em sua maioria, em eventos beneficentes, realizados pela própria instituição, onde os indivíduos buscam participar e ajudar as atividades da organização em questão.

A ONG F, no entanto, se diferenciou quanto à sua interação com a sociedade ao trazer o fato de que sua relação é impulsionada pela própria instituição, ao abrir suas portas ao uso do público, permitindo sua participação em reuniões da organização. Além disso, ressaltou também a presença do voluntariado ao se tratar do apoio à ONG vindo da sociedade.

O G explicou sua relação com a sociedade civil trazendo a presença do trabalho voluntário, realizado internamente (cuidados de rotina dentro da instituição), e também externamente (atendimento ao público, trabalho em eventos).

A ONG E sinalizou não receber apoio da sociedade civil em forma de apoio ao trabalho realizado.

O pensamento neoliberal enxerga a miséria como um problema individual-pessoal, e, com isso, entende que a filantropia é responsável pela intervenção social. Surge, a partir desta visão, o debate a respeito de filantropia empresarial, terceiro setor e voluntariado (MONTAÑO, 2012).

6.5. Configuração do voluntariado

Dentre as ONGs respondentes que apresentam quadro de voluntários, foi possível notar algumas diferenças entre elas, tanto quanto ao número de pessoas que desempenham essa função, quanto à maneira de inserção das mesmas nas organizações - que será tratada posteriormente. A ONG C recebe ajuda de 20 voluntários, a ONG G conta com 15 voluntários e a ONG F, 8 voluntários. As demais ONGs entrevistadas (D, E e H) não apresentam quadro de voluntários - atualmente - dentro de seus respectivos organogramas, porém ressaltam a importância deste tipo de trabalho dentro de uma organização do Terceiro Setor.

De acordo com Bose (2010), o Terceiro Setor possui diversos obstáculos a serem vencidos e, dentre eles, a maioria se trata da competência gerencial. Problemas como eficiência em prol do aumento da capacidade produtiva, aprimoramento da qualidade do trabalho oferecido, introdução de novas tecnologias, verba para destinar aos seus funcionários e a atração (e mantimento) de voluntários em sua equipe, são desafios rotineiros enfrentados pelas organizações não governamentais.

Em sua tese sobre a gestão de pessoas dentro do Terceiro Setor, Bose (2004) cita Thompson:

Se existe um ponto em comum nas organizações da sociedade civil ou no 'Terceiro Setor' é o de colocar no centro do cenário social, as pessoas. Se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum do 'Terceiro Setor' são as necessidades humanas, uma certa utopia com relação ao social. (THOMPSON, 2000, p. 47).

No entanto, de acordo com Bose (2004), o valor atribuído ao olhar para as necessidades humanas encontra certo eco ao voltarmos nossa atenção ao público atendido pela organização (tanto direta quanto indiretamente) – sendo possível notar que os sujeitos internos à instituição são, diversas vezes, colocados em posição periférica.

Há, no entanto, um diferencial a ser destacado ao se referir às organizações não governamentais: existência de comprometimento e motivação significativas por parte dos voluntários devido aos valores ali aplicados e à causa a que se acredita (BOSE, 2010) e, além disso, ao diferencial encontrado nessas instituições ao se tratar de união e realização de produzir um trabalho voltado à cidadania (BOSE, 2010 *apud* RAPOSO, 2000).

Mesmo ao se tratar de tarefas burocráticas ou menores dentro da organização, há um alto nível de engajamento por parte dos funcionários voluntários dentro de instituições

voltadas ao bem social, podendo ser percebido que sua permanência no trabalho se dá especialmente pelos valores da organização e sua credibilidade interna e externa (BOSE, 2010 *apud* TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Das instituições não governamentais que recebem ajuda voluntária, somente a organização G realiza processo seletivo para a escolha dos voluntários, através do preenchimento de fichas de avaliação e entrevistas psicossociais, além de assinatura de um termo de responsabilidade. A organização divide os voluntários entre dois grupos: um deles presta serviços regularmente (cerca de 15 indivíduos) e o outro inclui aqueles que auxiliam esporadicamente, de maneira indireta ou em eventos, quando se faz necessária a presença de um quadro maior de pessoas para ajudar (cerca de 50 indivíduos).

Na ONG F não há processo seletivo para trabalhadores voluntários, porém, os mesmos executam funções em qualidade tal qual de funcionários contratados. Atualmente, existe na instituição a presença de voluntários prestando serviços como advogados, psicólogos e em serviços gerais, com carga horária definida (4h, 4h e 6h semanais - respectivamente).

A ONG C, por sua vez, apresenta um quadro de 20 voluntários em sua entidade, porém, não há processo seletivo para a inserção deles. O trabalho realizado por eles se concentra em festas e eventos realizados pela ONG com a finalidade de arrecadar verba. Outros se dedicam em doações, contribuindo para a continuidade do trabalho da instituição.

As ONGs C e F não possuem processo seletivo para que novos voluntários façam parte da entidade. Ambas ressaltaram a importância deste tipo de trabalho para este tipo de organização, e aceitam, sem processo formal de seleção, o ingresso de pessoas dispostas a doar seu tempo e força de trabalho.

É importante ressaltar que, dentro das organizações do Terceiro Setor, a presença do trabalhador voluntário vai além de ser mão-de-obra barata, uma vez que ocorre por meio da solidariedade, que é o foco principal do setor em questão. Há, no entanto, diversos obstáculos referentes a essa forma de trabalho, como preparações e qualificações adequadas, gerenciamento correto, controle e avaliação de desempenho ou mesmo a atenção à pontualidade ou absenteísmo (BOSE, 2010 *apud* TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Assim sendo, é imprescindível que a presença do voluntariado venha junto a procedimentos voltados para sua capacitação e recrutamento, a definição de seus planos de trabalho e acompanhamento direto (BOSE, 2010 *apud* FALCONER, 1999).

Em relação ao trabalho desenvolvido por voluntários dentro das ONGs, as respostas, em sua maioria, trouxeram uma visão positiva.

A ONG C descreveu o trabalho voluntário como algo bom para a organização e complementou ressaltando que alguns dos voluntários trabalham diretamente nas atividades desenvolvidas pela ONG e outros, por outro lado, ajudam em momentos específicos de arrecadação de verba.

A ONG D também trouxe uma visão positiva sobre a ideia de ter voluntários presentes na organização apesar de, no momento, não haver um quadro de voluntários trabalhando ativamente.

As ONGs H e E não responderam a esta questão.

A ONG F, ao responder à questão sobre o trabalho desenvolvido pelos voluntários, ressaltou a importância deste tipo de trabalho para a organização, sinalizando que a entidade não possui, atualmente, condições financeiras de manter funcionários contratados de maneira regular. Os voluntários, portanto, realizam trabalhos com carga horária definida e em funções específicas, e não somente em realizações de eventos para arrecadação de verba, como acontece em outras entidades entrevistadas.

Quanto a G, a resposta trazida foi com uma visão satisfatória quanto ao quadro atual de voluntários presentes na organização, descrevendo-os como sujeitos responsáveis acerca do trabalho desenvolvido.

Em suma, as respostas das organizações sobre a importância deste tipo de trabalho para uma organização não governamental foram de cunho positivo. As entidades valorizam o trabalhador voluntário e o enxergam como parte positiva da construção de seus organogramas institucionais. Por trazerem uma realidade com dificuldades em relação à verba e auxílios para o desenvolvimento de seus trabalhos, o voluntariado é parte significativa para o seguimento do trabalho desenvolvido.

Costa (2005) descreve em seu trabalho as principais características das instituições do Terceiro Setor, como, apesar de não constituírem caráter público, desenvolvem um trabalho de interesse público. São entidades que não visam lucro, não são Estatais (apesar de muitas instituições possuírem vínculos com o Estado) e, por fim, é destacada a presença do voluntariado, que atua na manutenção e sobrevivência das entidades, além de participarem também de seu gerenciamento.

Quando alguns indivíduos afirmam que o Estado do bem-estar social acabou, o trabalho voluntário e as organizações não governamentais passam a ser vistos como o substituto dos processos solidários, anteriormente oferecidos pelo Estado (FONTES, 2006).

7. Considerações Finais

O desenvolvimento do presente estudo teve, como principal proposta, possibilitar o entendimento acerca do trabalho voluntário em entidades não governamentais da cidade de Jaboticabal com base em análise histórica do Terceiro Setor. A partir de um olhar geral e, então, especificamente do Brasil, foi traçada a trajetória econômica e política ao longo das décadas, e como tais mudanças influenciam no trabalho desenvolvido pelas ONGs.

Foram identificadas as organizações não governamentais de Jaboticabal, bem como seus perfis em relação ao público atendido, a forma de gestão e inserção do trabalhador voluntário, feito a partir do mapeamento das organizações da cidade.

Com o mapeamento das ONGs da cidade foi possível identificar qual público era atendido por cada uma delas. Percebeu-se, a partir do mapeamento, que a maior parte das entidades não governamentais da cidade é dedicada ao apoio à crianças e adolescentes e, com isso, o estudo foi realizado com instituições voltadas para este fim.

De acordo com a Vigilância Socioassistencial de Jaboticabal, a realidade infantil da cidade apresenta certa similaridade com a maioria das cidades do estado de São Paulo. Há um déficit no quesito de atividades voltadas ao lazer e cultura. A rotina dos jovens se resume ao período escolar, deixando, por sua vez, uma lacuna no processo de desenvolvimento profissional, além de afetar o lado psicossocial das crianças. A partir disso, é possível compreender o fato de que grande parte das organizações não governamentais da cidade se dedica ao amparo de crianças e adolescentes.

A partir das oito ONGs identificadas (A, B, C, D, E e F) foi possível compreender como o contexto histórico do Terceiro Setor aparece significativamente nos dias atuais.

Em relação à gestão do trabalho dentro das ONGs, nota-se como a precarização de incentivos sociais vindos do Estado influencia para a realização do trabalho proposto. As ONGs, em sua maioria, buscam apoio em empresas privadas, prefeituras e trabalhadores voluntários. Recorrer a empresas privadas e à prefeitura de suas respectivas cidades tem como objetivo conseguir insumos e, em troca, atender à parcela da população que precisa de amparo.

Além da visão política e econômica que permeou o país ao longo das últimas décadas, a visão teórica a respeito das organizações não governamentais trouxe o entendimento a respeito da responsabilidade atribuída a tais entidades. De acordo com as teorias estudadas, a sociedade neoliberal enxerga a pobreza como responsabilidade do indivíduo, e entende que a solução para tal problema cabe ao Terceiro Setor e a empresas filantrópicas, tirando do Estado a tarefa de intervir em tais realidades. Portanto, em muitos casos, a prefeitura realiza tais parcerias entendendo que é dever dessas organizações o atendimento a essa parcela da população.

Em muitos casos, sem sucesso em realizar tais parcerias, as ONGs acabam sendo mantidas por doações da sociedade, que ocorrem esporadicamente ou em eventos beneficentes organizados pelas próprias organizações.

A inserção do trabalhador voluntário se mostrou de extrema importância para as ONGs entrevistadas. Em uma sociedade com alto número de habitantes desamparados e pouca verba destinada pelo governo para atendê-los, o voluntariado é imprescindível para que as organizações desempenhem seu papel de melhor maneira, visto que, manter funcionários formalmente contratados em seu organograma nem sempre é possível.

Na maioria das organizações entrevistadas, assim como na teoria estudada, as ONGs se organizam de maneira semelhante às empresas privadas, buscando um organograma definido e uma hierarquização das decisões. As entidades da cidade de Jaboticabal, em sua maioria, têm uma visão institucional estabelecida, onde as decisões se concentram nos maiores cargos e os funcionários atuam de maneira organizada conforme suas funções atribuídas.

Elas buscam manter uma organização formal, com uma presidência e um quadro de funcionários definido. Os funcionários são contratados, geralmente conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, assim, compreendemos mais um desafio enfrentado pelas entidades. Não somente a busca por incentivos (privados e públicos) e o apoio da sociedade (através de doações), as ONGs muitas vezes têm dificuldades em manter seus funcionários, devido à verba escassa. O trabalho voluntário se torna, então, necessário para a realização da missão da instituição. Buscando atuar sem visar lucro, o voluntário doa sua *expertise* e tempo em prol da causa atendida pela instituição.

Dentre as razões pelas quais o sujeito se torna voluntário em uma ONG, entende-se, através da teoria estudada, que podem vir de diferentes origens. Existem empresas do setor

privado que, buscando capacitar seus funcionários (sem custo) ou adquirir uma imagem positiva aos olhos do público, incentiva seus trabalhadores a realizarem trabalhos voluntários em instituições não governamentais. Há, também, indivíduos que se dedicam pois acreditam em determinada causa e buscam participar para alcançar determinado objetivo.

A Vigilância Socioassistencial de Jaboticabal possui um mapeamento da cidade dividido em Centros de Referência de Assistência Social (CRAS). A partir deste panorama, é possível entender quais são as áreas mais fragilizadas da cidade e quais regiões contam com maior atuação das ONGs de Jaboticabal. A maior parte das organizações se concentra no CRAS 1, cujos habitantes, em sua maioria, se encontram em situação de extrema pobreza, fazendo desta região a mais necessitada em termos de amparo.

A partir do panorama histórico e social sobre o Terceiro Setor e da realidade apresentada na cidade de Jaboticabal, tornou-se possível compreender os tipos de organogramas encontrados em entidades não governamentais da cidade, bem como suas respectivas relações com agentes externos e a relação do trabalhador voluntário com as mesmas.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, foi possível visualizar pontos destoantes e pontos similares e, na prática, enxergar a teoria ir de encontro com os dados da Vigilância Socioassistencial de Jaboticabal e se refletir no modo como as organizações estudadas se comportam.

A maior parte das ONGs entrevistadas pontua a mesma dificuldade a respeito da realização do trabalho proposto: falta de verba. A teoria, que diz respeito ao pouco incentivo do Estado no Terceiro Setor que, junto aos dados da Vigilância Socioassistencial de Jaboticabal, explicam o obstáculo enfrentado pelas entidades. Com um alto número de crianças desamparadas na cidade, diversas regiões em situações de extrema pobreza e um Estado que pouco investe no trabalho social, as ONGs têm dificuldades em atuar em prol de seus objetivos.

Notou-se, no entanto, algumas diferenças entre as entidades. Ao passo que algumas delas conseguem manter uma relação com a prefeitura e empresas privadas e, assim, ter uma contribuição para realizar seus trabalhos, outras não possuem tais vínculos, mostrando uma maior necessidade de arrecadação de doações vindas da sociedade.

Em suma, foi possível perceber que a prática vai ao encontro da teoria estudada e a importância do entendimento do contexto histórico em que tais instituições estão inseridas.

Uma união da sociedade neoliberal que entende a pobreza como responsabilidade individual do sujeito, portanto, pouco adepta a participar do trabalho desenvolvido pelo Terceiro Setor, juntamente a um Estado pouco intervencionista, que precariza a distribuição de verba voltada ao bem-estar social. As organizações não governamentais da amostra estudada precisam, portanto, trabalhar perante doações, com indivíduos dispostos a doar sua força de trabalho em prol do objetivo final.

8. Referências

- ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]** Maringá: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM .
- ANDERSON, Perry et al. Balanço do neoliberalismo. *In: SADER, Emir; PABLO, Gentili; BORON, Atilio (org.). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.
- ANTUNES, Ricardo. A sociedade da terceirização total. **Revista da ABET**, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 6-14, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/25698/13874>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. *In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, G. (org.). A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. São Paulo: Cortez, p. 35-48, 2001.
- AZEVEDO, Debora. Voluntariado corporativo-motivações para o trabalho voluntário. **Revista Produção Online**, Florianópolis, [p. 1-14], 2007. Edição especial. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/55/55>. Acesso em: Acesso em 01 nov. 2021.
- BARROS, Marizeth Antunes; DOS SANTOS, Thaís Chacon. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 10, n. 113, p. 11-18, 2010. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10865/6140>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de

São Paulo, São Paulo. Disponível em:

https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/publico/Gestao_de_Pessoas_no_Terceiro_Sector.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.

COSTA, Selma Frossard. O Serviço Social e o terceiro setor. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 7, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v7n2.htm>. Acesso em: 01 nov. 2021.

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

DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Voluntariado-gestão do trabalho**. Editora Esfera, 2001.

FERREIRA, Marcelo Marchine; FERREIRA, Cristina Hillen Marchine. Terceiro setor: um conceito em construção, uma realidade em movimento. Anais da Semana do Contador de Maringá [Internet], 2006.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417390001.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2021.

FONTES, Breno Augusto. Capital social e terceiro setor: sobre a estruturação das redes sociais e associações voluntárias. **Caderno CRH**, Salvador, v. 12, n. 30, p. 239-264, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18708/12081>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MONTAÑO, Carlos Eduardo. O projeto neoliberal de resposta à “questão social” e a funcionalidade do “terceiro setor”. **Lutas Sociais**, São paulo, n. 8, p. 53-64, 2002. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/18912/14066>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MONTAÑO, Carlos. **O canto da sereia**: crítica à ideologia e aos projetos do " Terceiro Setor". São Paulo: Cortez Editora, 2015.

MONTAÑO, Carlos. Pobreza, “questão social” e seu enfrentamento. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 110, p. 207-287, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/MXPc4rLkBSzfxQGv5DQgWsH/?lang=pt>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PAULE, Noëlle Marie Lechat. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 123-140, 2002. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/91>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDES, Maria Dilméia Espíndola. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/3hCRykScyQK57qF4NtpkPQk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 nov. 2021.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Voluntários**: um estudo sobre a motivação de pessoas e cultura em uma organização do terceiro setor. 2004. 255 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SEVCENKO, Nicolau. **A corrida para o século XXI**: no loop da montanha-russa. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2001.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, 1999.

9. Anexos