



RACIONALIDADE, TERCEIRO SETOR E O DEBATE DA CORRUPÇÃO EM “QUANTO VALE OU É POR QUILO?”

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria,¹
Ana Rita Rogério Maia Nogueira,²
Flávia Lorenne Sampaio Barbosa,³
Antônia Márcia Rodrigues Sousa⁴*

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor convidado: Douglas Mendosa

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO

O artigo discute a gestão no terceiro setor sob a ótica capitalista, bem como busca a gênese da corrupção, com base na lógica da razão instrumental (RAMOS, 1981). A pesquisa possui duas etapas metodológicas: a composição de um ensaio, para definição do modelo de análise, e uma análise fílmica, tendo como campo de estudo o filme “quanto vale ou é por quilo?”, drama brasileiro, lançado em 2005, dirigido por Sérgio Biachi. O filme demonstra como é problemática a centralidade do mercado como lógica operativa da vida, em função da razão instrumental. Para tanto, o enredo oferece elementos de análise que, conjugados, exemplificam como o social, sendo processado como mercado, pode se refletir em problemas sociais estruturantes da realidade brasileira, no caso, a corrupção e a criminalidade, conduzindo a um argumento propositivo, a gestão participativa, numa lógica substantiva, como possibilidade de superação da corrupção que assola o setor.

Palavras chave: Razão Instrumental. Capitalismo. Corrupção. Gestão Participativa. Participação Cidadã.

ABSTRACT

The article discusses management in the third sector under the capitalist perspective, as well as the search for the genesis of corruption, based on the logic of instrumental reason

¹ Mestre e Doutoranda em Administração - Universidade de Fortaleza. Especialista em Saúde Pública pela Universidade Estadual do Ceará e Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará.

² Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR (2007), graduação em Administração (2003) e graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (2009).

³ Mestre e Doutoranda em Administração pela Universidade de Fortaleza. Professora efetiva do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí.

⁴ Doutora em Administração de empresas pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR; Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Ceará-UFC.

(RAMOS, 1981). The research has two methodological steps: the composition of an essay, to define the model of analysis and, a film analysis, having as field of study the film “how much is it worth or is it by kilo?”, Brazilian drama released in 2005, directed by Sérgio Biachi. The choice is based on the fact that the plot projects critical discussions about the third sector. The film demonstrates how problematic is the centrality of the market as the operative logic of life, as a function of instrumental reason. In order to do so, the plot offers elements of analysis that, combined, exemplify how the social, being processed as a market, can reflect social problems structuring the Brazilian reality, in this case, corruption and crime. Thus, it leads to a propositive argument, that of participatory management, in a substantive logic, as a possibility of overcoming the corruption that plagues the sector.

Keywords: Instrumental reason. Capitalism. Corruption. Participative management. Citizen Participation.

1 Considerações Iniciais

As organizações do terceiro setor ocupam expressiva parcela em virtude do número de empregos e benefícios que oferecem (GUERRA SILVA, 2010; SHIER; HANDY, 2014; GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016). Estudos realizados nos Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão indicam que há um prestador de serviços, em cada grupo de dez, lotado em organizações sem fins lucrativos (SALAMON; ANHEIER, 1997). No Brasil, na década de 1980, havia cerca de 44 mil organizações nesse setor (FERNANDES, 1994); em 2002, esse número passou para 276 mil (IBGE, 2004); em 2005, para 338 mil organizações (GUERRA SILVA, 2010); e, em 2010, são 556,8 mil (IBGE, 2010). Diante dos dados, supõe-se que essas iniciativas estão redefinindo os padrões da relação do Estado com a Sociedade (HELMIG; JEGERS; LAPSLEY, 2014).

Mesmo diante de imprecisões conceituais, o terceiro setor é designado como o conjunto de organizações sem fins lucrativos, de natureza não governamental e não mercantil, cujo principal papel é a participação voluntária, fora do âmbito governamental, que dá suporte às práticas da caridade, da filantropia e do mecenato, voltadas para a garantia do direito de cidadania da sociedade (SMITH, 1991; SALAMON; ANHEIER, 1997, SALAMON, 1994; PEREIRA et al., 2013; SHIER; HANDY, 2014).

Encontram-se organizações de matizes diferentes compondo o terceiro setor, como Associações comunitárias, Organizações não Governamentais (ONG's), Instituições filantrópicas, Fundações, Igrejas e seitas, Organizações Sociais (OS), Organizações Sociais da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e Sindicatos (COSTA JÚNIOR, 1998). O setor, então, é uma espécie de guarda-chuva com diferentes modalidades de ações e formas de organização (SALAMON, 1994).

O setor possui forte apelo social, reforçado pela mídia, com premiações e estímulos ao desenvolvimento de projetos e atividades voluntárias junto à comunidade (GUERRA SILVA, 2010; MARQUES et al., 2015). Nesse sentido, são enfatizados aspectos que respondem

pela modernização do setor, como, por exemplo, o aumento da preocupação com o marketing e com as finanças, possivelmente em função da *performance* dessas organizações (GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016). Dessa forma, abordagens do mundo da gestão, que criam um caminho para o alcance de metas sociais, equilíbrio financeiro, avaliação de projetos sociais, por exemplo, são elementos presentes nessas organizações. Nesse esteio e, ainda, numa perspectiva crítica, considera-se que o terceiro setor surge na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos governos das economias capitalistas centrais (PAES DE PAULA, 2005). Os problemas sociais e econômicos, nesse modelo, podem ser resolvidos com suporte na lógica do mercado, ou seja, do encontro dos diversos agentes no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado um papel restrito à regulação dessa esfera.

A ideia é formulada a partir de um recorte social em esferas: o Estado (primeiro setor), o mercado (segundo setor) e a sociedade civil (terceiro setor) (MONTAÑO, 2007). Esse recorte é neopositivista, estruturalista, funcionalista ou liberal e isola e autonomiza a dinâmica de cada um deles. Nesse cenário, o terceiro setor surge para resolver o problema da dicotomia entre o público, identificado sumariamente com o Estado, e o privado, considerado como o mercado (MONTAÑO, 2007).

Do recorte social à construção de teias entre seus estratos, parcerias entre Estado, empresas privadas e terceiro setor constituem-se por meio de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações. Essas parceiras podem revestir-se de uma “captura” da organização do terceiro setor, por meio da submissão ao Estado, às empresas privadas, aos organismos internacionais e às ONG’s mais fortes (GUERRA SILVA, 2010).

As parcerias são problemáticas quando o setor assume a prerrogativa de empresas junto à sociedade, concentrando seus esforços na centralidade da captação de recursos com a lógica do lucro (TEODÓSIO, 2002), o que pode resultar numa “captura” do mais fraco pelo mais forte, perceptível por meio da ação de órgãos de financiamento, que, muitas vezes, impõem prioridades na solução dos problemas sociais, com suporte em metodologias adequadas para o chamado Primeiro Mundo (CARVALHO, 1997). Dessa forma, difundem-se valores, ideias e abordagens que atendem demandas de mercado em detrimento das questões sociais e comunitárias, reforçados pelos agenciadores dessas organizações (GUERRA SILVA, 2010).

Ciente da necessidade de discutir a gestão no terceiro setor sob a ótica capitalista, a pesquisa toma como campo de estudo o filme “quanto vale ou é por quilo?”, escolhido em função de o enredo projetar discussões críticas sobre o terceiro setor, especificamente por sua abordagem empresarial. Ainda, por meio do filme, busca-se a gênese da corrupção atrelada às histórias narradas, com base na lógica da razão instrumental (RAMOS, 1981)

que, então, no cenário de análise, subjacente a imperativos econômicos impostos por um modelo capitalista de produção, contribuiria para disseminar estruturas ideológicas através das quais essas realidades estruturais podem ser ocultadas (REED, 1997).

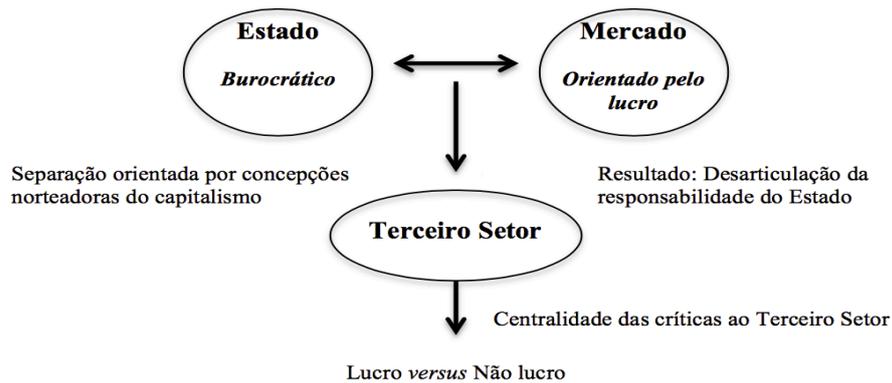
Tal proposta reveste-se de um tema já abordado na academia, qual seja, a relação entre racionalidade substantiva e terceiro setor (SERVA, 1997a; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009; MOURA; ROCHA, 2015). No entanto, duas abordagens da problemática anunciada não foram evidenciadas e são o mote da presente pesquisa, no caso, a relação entre a razão instrumental e o fenômeno da corrupção, bem como a participação cidadã como caminho para fomentar novos valores e práticas ao terceiro setor, com suporte numa concepção substantiva de vida.

Como a agenda crítica deve também ser propositiva (RAMOS, 1981, SANTOS, 1999), a análise filmica do terceiro setor, e, especificamente, a análise da razão estruturante do enredo discutido, conduz argumento para sustentar que a gestão participativa, numa lógica substantiva, abre possibilidades de superação da corrupção que assola o setor, representado no filme; e, ainda, oportuniza discussões sobre terceiro setor diante do paradigma da boa sociedade (RAMOS, 1981), agregando flexibilidade, criatividade e sensibilidade (TENÓRIO, 2006; TEODÓSIO, 2002). A participação social é enfatizada, ao passo que ela é abertura para diálogos propositivos e, mesmo que abordada com frequência, sua teorização e aprofundamento ainda se fazem necessários (PAES DE PAULA, 2016).

2 Notas sobre terceiro setor

Momento importante do terceiro setor se dá com a reestruturação capitalista iniciada na década de 1970. Nesse momento, inaugura-se debate ideológico sobre o terceiro setor, ora produzido no interior dos interesses do grande capital (seguindo os postulados neoliberais), ora surgindo numa fração da esquerda resignada, mas de eventual intenção progressista, porém inteiramente funcional ao projeto neoliberal (MONTAÑO, 2007).

O isolamento (mediante a setorialização de esferas da sociedade) e a mistificação da sociedade civil (definida como terceiro setor), popular e sem contradições de classe (que em conjunto buscariam o bem comum), em oposição ao Estado (tido como primeiro setor, supostamente burocrático) e ao mercado (segundo setor, orientado pela procura do lucro), contribuem para facilitar a hegemonia do capital na sociedade, escamoteando o verdadeiro fenômeno da desarticulação do padrão de resposta (estatal) às sequelas da questão social (MONTAÑO, 2007).



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Montaño (2007).

Diante de tal cenário, no Brasil, a disseminação desse setor alinha-se à crise fiscal, quanto à suposta inoperância do Estado, em decorrência da burocratização derivada da Constituição de 1988 (PEREIRA, 1998; RODRIGUES, 1998; LOPES, 2004). Assim, “o terceiro setor ganha importância nesse processo, uma vez que o Estado considerou que as organizações da sociedade civil poderiam prestar os serviços ao cidadão com maior eficiência, em detrimento da burocracia estatal” (GUERRA SILVA, 2010, p. 1.311).

Para dotar de maior eficiência e governança o aparelho estatal, portanto, dever-se-ia seguir o caminho da “publicização” (a denominação ideológica e neológica dada à transferência de questões públicas da responsabilidade estatal para o chamado terceiro setor). Logo, a publicização é “a transformação dos serviços não exclusivos de Estado em propriedade pública não estatal e sua declaração como organização social” (PEREIRA, 1998, p. 246).

Assim, as organizações sociais se converteriam no tipo de instituição central para o desempenho de atividades sociais (PEREIRA, 1998) e seriam definidas como entidades públicas não estatais, tanto como formas de controle social, quanto como de produção de bens, serviços sociais e científicos.

Para reforçar a centralidade dessas organizações, criam-se leis e incentivos para a filantropia empresarial, para o serviço voluntário e outras atividades, e desenvolve-se uma relação de parceria entre elas e o Estado. A exemplo, tem-se, em 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente; em 1991, a Lei de Incentivo à Cultura; em 1993, a Lei Orgânica da Assistência Social; em 1998, a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário e, em março de 1999, a Lei 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das organizações da sociedade civil de interesse público.

A parceria entre o Estado e as organizações sociais (instituída mediante a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, e alterações), mais do que um estímulo estatal para a ação cidadã, representa desresponsabilização do Estado à questão social e sua transferência para o setor privado (privatização), seja para fins privados (visando ao lucro), seja para fins públicos (MONTAÑO, 2007).

Como resultado, Guerra Silva (2010, p. 1.320) defende que o percurso histórico do terceiro setor brasileiro, diante da gestão, da legislação e da fonte de recursos, tem “alicerces fundamentados em uma base instrumental, notadamente relacionada com as dimensões técnicas, legal e econômico-financeira (...) em detrimento de uma orientação valorativa (...) ou substantiva”. Nessa perspectiva, declara que ainda existe o fato de “a promessa revolucionária do terceiro setor se mostrar mais retórica do que prática, encontrando-se amparada pela (...) legitimidade ideológica, tendo por detrás jogos de poder e a manutenção das estruturas e interesses vigentes” (GUERRA SILVA, 2010, p. 1322).

A análise posterior centra-se sobre o terceiro setor como instância social, sem que a discussão da sua existência na sociedade seja questionada (o que se pode inferir pelo exposto anteriormente), haja vista que hoje sua institucionalidade como prática de relevância social reforça o impacto positivo de suas atividades (MAÑAS; MEDEIROS, 2012). Assim, ciente de um contexto complexo e de intensos questionamentos, supõe-se que adentrar na razão que impera nessas organizações pode trazer luz para uma existência mais próxima de sua finalidade social.

3 A Razão Substantiva *versus* Razão Instrumental

O ponto de convergência entre as diversas organizações que compõem o terceiro setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefício para toda a comunidade ou grupos sociais (PEREIRA et al., 2013). No entanto, ocultado pela ênfase na adoção de técnicas gerenciais como caminho privilegiado para a modernização do terceiro setor, difundem-se pressupostos típicos do gerenciamento privado, tais como cálculo constante entre meios e fins, disciplina financeira, foco na eficiência, dentre outros (AZEVEDO; PRATES, 1991; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2014), sendo conveniente observar que a modernização e a profissionalização, incluem, também, a formação de profissionais especialistas em “terceiro setor” (GUERRA SILVA, 2010).

Compreende-se, portanto, que a teoria e a prática da gestão social podem se pautar pela lógica do mercado e pelas questões individuais, muito mais coerentes com a gestão empresarial do que com a gestão que deve atender ao bem comum (SALIMON; SIQUEIRA, 2013), o que denuncia o importante desafio dessa gestão, especialmente no que diz respeito à relação entre racionalidade instrumental e substantiva (SERVA, 1997b).

A gestão, atrelada a organismos financiadores, torna-se complexa, fazendo com que o terceiro setor, muitas vezes, se depare com lógicas de eficácia econômico-financeiras para avaliação de suas atividades (THOMPSON, 1997; SALIMON; SIQUEIRA, 2013). Ao mesmo

tempo, possui modelos gerenciais guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social e à valorização do público beneficiário de suas políticas (SERVA, 1997b). Por um lado, a razão substantiva é sustentada por Ramos (1981) com base nas leituras de Max Weber, Karl Mannheim, Jürgen Habermas e Eric Voegelin, bem como na teoria substantiva de Kaplan e Cook, caracterizando-se como aquela capaz de subsidiar o resgate de um homem racional, apta para transcender as determinações históricas e sociais e fazer da/na vida comunitária ambiente de desenvolvimento de potencialidades subjetivas. Distingue-se da razão instrumental, pautada no cálculo utilitário de consequências, ao passo que ela se apresenta como categoria sociomórfica, produto e produtora da sociedade moderna (RAMOS, 1981).

Por outro, numa lógica instrumental, conceitos e significados são transformados a fim de dar legitimidade a um modo específico de vida social: a moderna. Assim, o mercado e a organização formal transformam-se em paradigmas para a existência humana, difundindo conceitos que objetivam favorecer leituras de mundo e interpretações que dão sustentação para a centralidade do mercado na vida humana (RAMOS, 1981).

Nesse sentido, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada para a gestão social incorpora a problemática da razão inerente à prática do terceiro setor (SERVA, 1997a, 1997b), enquanto ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social.

O social (coletividade) e o privado (individualidade), nessa esfera de análise, entrelaçam-se numa perspectiva de ganho mútuo: o primeiro, sendo receptáculo das ações sociais pensadas, geridas e executadas pelas organizações em tela; o segundo, mediante repercussão positiva direta sobre a imagem formada junto à comunidade, consegue manter-se economicamente por meio de captação e gerenciamento de recursos (RAMOS, 1981; SERVA, 1997a, 1997b).

Os termos cliente e usuário, por exemplo, difundidos por metodologias gerenciais, não se adequam ao terceiro setor, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de políticas sociais (TENÓRIO, 1997). O conceito mais apropriado, portanto, remete à ideia de cidadão-beneficiário, incorporado numa política social cuja razão substantiva reforça sua atenção com a coletividade, com o bem público e a cidadania, fazendo com que os critérios de rentabilidade operacional do setor privado deem lugar a metodologias aplicadas para a intervenção/superação dos problemas sociais (RAMOS, 1981; SERVA, 1997a, 1997b).

Além da questão econômico-financeira, o gestor dessas organizações se coloca numa posição de captação de mão de obra voluntária e regulação de conflitos, haja vista que a insatisfação com o posicionamento e com as ações da organização pode levar o voluntário a

se dedicar a outra causa ou instituição (TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Nesse caso, o gestor social assemelha-se ao gestor empresarial, quando convocado a conciliar preocupações tanto operacionais quanto estratégicas, dadas as carências administrativas e de mão de obra.

Acrescenta-se, ainda, que o cargo de gestor nessas organizações impõe expressiva exposição pública, exigindo do seu ocupante uma sólida reputação entre os demais agentes sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações da organização que administra (HUDSON, 1999), bem como a rede de colaboração necessária à sustentabilidade da instituição.

Porém, entre o social e o privado, a lógica complexa que se afirma pela razão que subjaz ao terceiro setor é o fato de localizar o lucro empresarial em suas ações, que, por um lado, pode contribuir com a ampliação do escopo de sua ação tanto quantitativamente como qualitativamente, numa perspectiva substantiva; ou, por outro, pela apropriação do lucro, em função de uma razão instrumental, como prática de corrupção, mas que se alinha à lógica capitalista.

O gestor social, então, deve conciliar conhecimentos financeiros e de marketing, com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo “enérgico, quando decisões importantes precisam ser tomadas; e delicado, quando se requer compaixão e sensibilidade” (HUDSON, 1999, p. 208-209). Seu trabalho é caracterizado pela constituição de relacionamentos com variados agentes sociais, que irão desde voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, governo e beneficiários (GIDRON, 2010). Portanto, um ser vocacionado é capaz de ser guiado por uma sociedade não centrada pelo mercado, com valores contrapostos à realidade que o cerca, no sentido de superar a lógica de acumulação capitalista diante de ideais coletivistas (RAMOS, 1981).

O terceiro setor, portanto, sintetiza a dialética de ser uma instituição social convocada a ressignificar sua participação diante das pressões da razão instrumental, posto que precisa construir modelo de gestão que legitime um novo lugar na sociedade, não centrado no mercado, e que extrapole as relações entre capital e trabalho na ótica capitalista (REED, 1997; RAMOS, 1981). Pela racionalidade instrumental, acredita-se que o terceiro setor perca, na essência, sua efetiva ação junto a transformações sociais mais amplas, e, assim, sejam corrompidas as ações e os indivíduos envolvidos diante da finalidade de obter vantagens, em geral, econômicas.

Advoga-se, então, como proposição, a participação como via para (re) orientação e fortalecimento dessas organizações, à medida que enseja modelo de gestão mais atinente ao paradigma da boa sociedade (RAMOS, 1981). Assim, tangenciado a crítica sobre a própria existência do terceiro setor, enfatiza-se que a organização social, que virou sinônimo de modernização da ação social, tem anunciado a necessidade de modernização gerencial,

apontando para a necessidade do diálogo sobre a importância da execução da gestão participativa numa perspectiva cidadã.

3.1 A Gestão Participativa Cidadã

A gestão social é uma área complexa em termos econômicos, políticos e sociais, cujos paradigmas estão por ser definidos e com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração, mas que busca superar as práticas de gestão burocrática e tradicional (SOTERO, 2002).

Apesar de a produção teórica sobre gestão participativa ter se fortalecido na primeira metade do século XX, apenas a partir dos anos 1960 a adoção de formas participativas da gestão ganhou impulso, com modelos de cogestão alemã, os círculos de qualidade da gestão japonesa, a autogestão e cogestão implementadas no Brasil (MOTA, 2001).

Um conjunto de tendências paralelas vem fortalecendo a adoção do modelo da gestão participativa por parte das empresas, como a consolidação da democracia e a globalização da economia (MCLAGAN; NEL, 2000), em geral, como resposta às novas necessidades no âmbito da produção capitalista, como forma de minimizar conflitos na organização (LIKERT, 1971; MELLO, 2000).

No Brasil, autores como os professores Motta (1991), Leite (2000) e Prestes Motta (2001) contribuíram para o fortalecimento dos conceitos da gestão participativa, muitas vezes assumindo uma atitude crítica perante o tema. Nesse sentido, apresentam-se, como modelo de gestão, a interdisciplinaridade, a motivação, a socialização, a participação e as estruturas colegiadas de gestão, com o apoio de lideranças populares com capacidade de formulação (LEITE et al., 2000; SOTERO, 2002).

A participação aparece, ainda, caracterizada diante da realização de cidadania, do exercício do jogo democrático, do controle do poder e da burocracia, da negociação dos conflitos e da promoção da cultura democrática (DEMO, 1996), sendo os canais de participação verdadeiras esferas públicas, ou seja, espaços para debate, negociação e formação de consenso (HABERMAS, 1995).

A ideia de canais de participação remete à pluralidade de espaços de cogestão pública, envolvendo governo e sociedade civil, em iniciativas como conselhos setoriais, orçamento participativo, planejamento estratégico participativo, conselhos da gestão de unidades (escolas, centros de saúde, dentre outros), fóruns e audiências voltados a projetos específicos, dentre outros (DANIEL, 2002).

Mesmo diante de uma participação amparada pela noção de cidadania, é possível notar que isso também se reveste de desafios: o primeiro é o “fazer ou tomar parte”, no processo político-social, os indivíduos, os grupos ou as organizações que expressem interesses,

identidades e valores que poderiam estar no campo do “particular”, mas atuando num espaço de heterogeneidade, diversidade e pluralidade; o segundo é o elemento “cidadania”, no sentido “cívico”, enfatizando as dimensões de universalidade, generalidade, igualdade de direitos, responsabilidades e deveres. A dimensão cívica articula-se à ideia de deveres e responsabilidades, à propensão ao comportamento solidário, inclusive relativamente àqueles que, pelas condições econômico-sociais, se encontram excluídos do exercício dos direitos, do “direito a ter direitos” (TEIXEIRA, 2002).

A participação, no sentido solidário, pode contribuir para melhorar a qualidade das decisões, mediante o debate público com exigência da *accountability*, prestação de contas, conforme parâmetros estabelecidos socialmente em espaços públicos próprios, e a institucionalização da responsabilização dos gestores (ANHEIER, 2009; SALIMON; SIQUEIRA, 2013), propiciando, dessa forma, a conquista de uma democracia participativa que compatibilize participação direta com representação (SANTOS, 1999).

A participação solidária é conquista, porque não existe participação suficiente ou acabada, é infundável: um constante vir a ser e sempre se fazendo (DEMO, 1996). Portanto, pelo seu caráter político e de conquista, a participação e os seus espaços não são preexistentes e devem ser pensados como um processo contínuo, em que os sujeitos vão se apropriando dos espaços conquistados pelo compromisso, envolvimento, presença e solidariedade (DEMO, 1996; SANTOS, 1999), pois a gestão participativa exige o direito à cidadania.

A participação cidadã desempenha, portanto, o papel de integrar o indivíduo à sociedade e é capaz de sedimentar um sentimento maior de identidade e de integração, no sentido de pertencimento, aquisição e extensão da cidadania ativa solidária, com inserção no processo político e com reivindicações no âmbito legal e social que substanciem a luta pela superação de vários tipos de discriminação e desigualdades (MILANI, 2008).

Nesse escopo, cidadania e transformação social são conceitos ligados à ideia de conquista por meio da participação e, por isso, a participação requisitada à gestão participativa do terceiro setor é um debate crítico, capaz de buscar formas de emancipação social, constituindo-se uma luta por condições sociais de vida digna (SANTOS, 1999). Tal participação se realiza por interações que freiam os interesses estatais e de mercado, no tocante às decisões que impactam a vida comunitária (SEMERARO, 1999), e que se tornam possíveis quando a comunicação na esfera pública contribui com a formação de um espaço público democrático, mais próximo da realidade dos sujeitos envolvidos, permitindo um agir com base comum de interesses (HABERMAS, 1982).

Carrara (1996), Lipietz (1999) e Demo (1996) defendem que para a condição plena de cidadania é necessário o fortalecimento das formas coletivas de solução de problemas. Assim, “a conquista da cidadania deve passar por um processo construído, projetado com a

utilização ótima do conhecimento disponível e com a integral participação de todos quantos estejam conscientes de sua importância” (CARRARA, 1996, p. 12-13).

4 Metodologia

A pesquisa possui duas etapas metodológicas: a composição de um ensaio e uma análise fílmica. Inicialmente, a pesquisa buscou construir o modelo de análise para o filme “quanto vale ou é por quilo”, estabelecendo como suporte a problemática da corrupção no primeiro setor.

Para elaboração do desenho de análise, realizou-se ensaio teórico, sustentado na reflexão e na interpretação (MENEGETTI; 2011) dos conceitos que fazem parte do campo de estudo (Figura 2), no caso, o terceiro setor. Seguindo a proposta do ensaio, buscou-se um enfoque elucidativo à corrupção demonstrada no filme, considerando-o uma forma possível e adequada de explorar o problema e sua gênese, mesmo que pareça novo, eclético e fora de padrão (MENEGETTI; 2011). O argumento do ensaio, no entanto, buscará dar sentido à abordagem modelada, compondo-se de “(...) se não o esboço de uma teoria, pelo menos algumas intuições que lhe confirmem originalidade e criatividade” (BERTERO, 2011, p. 342).

Figura 2 - Modelo de análise para o filme “quanto vale ou é por quilo?": A Razão Instrumental como gênese da crítica ao Terceiro Setor



Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Considera-se, portanto, que a razão é um elemento subjacente à problemática da corrupção, ao passo que sua distinção entre instrumental e substantiva reflete em práticas com características peculiares e opostas no que tange à relação com o lucro numa perspectiva capitalista. De um lado, a razão instrumental, compreendida na lógica do lucro, institui-se em ações de cunho privatista, mediante interesses particulares. De outro, a razão

substantiva responde por uma concepção solidária de vida em comunidade, o que ressoa em ações cujos valores coletivos superam os individuais. Nesse caminho, coloca-se a corrupção como prática suportada pela razão instrumental, cuja superação estaria no horizonte de uma prática de gestão voltada à participação ativa: a gestão participativa.

Os elementos conceituais dispostos na Figura 2 são apreciados por meio de análise fílmica, considerando que “a arte deve não só representar o real, mas explicá-lo, descobrindo o processo social que o determina” (ALBUQUERQUE JÚNIOR, 2001, p. 191). Nesse sentido, o segundo momento do estudo busca investigar a corrupção em “quanto vale ou é por quilo?”, sob o ponto de vista da razão subjacente a práticas sociais de uma organização de terceiro setor. Como categorias de análise, foram apreciadas a fictícia empresa Stiner e a revolta diante de práticas corruptas de seus gestores, no caso a revolta isolada pacífica e a revolta não pacífica.

O estudo observacional objetivou o aprofundamento no mundo dos significados das ações e relações apresentadas nas dinâmicas interpessoais do filme (MERRIAM, 1998). Privilegia-se uma abordagem qualitativa, com vistas a apreender significados postos no enredo, considerando que os textos fictícios podem apresentar representações sobre a realidade diante de elementos subjetivos atribuídos à experiência cotidiana (PAIVA-JUNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008).

A análise fílmica ancora-se em interpretações suscitadas pelo filme, elaboradas por uma realidade social encenada, que, mediante comparações, revelam esquemas compreensivos de concepções teóricas em cruzamento com contextos sociais específicos (FLICK, 2004). Assim, “(...) essas interpretações de múltiplos intérpretes podem ser analisadas e comparadas no tocante às diferentes construções de suas realidades” (FLICK, 2004, p.167).

Para tanto, realiza-se análise fílmica pela decomposição de seus fragmentos para que suas partes sejam compreendidas e, em seguida, investigados os elos entre seus elementos. Nesse processo, busca-se compreender suas associações e os significados que estão implícitos para que o retorno à composição dos fragmentos aponte significados e compreensões mais amplos (VANOYE; GOLLOT; LÉTÉ, 1994). O estudo observacional fílmico diferencia-se da observação tradicional, em função do acesso irrestrito ao conteúdo a ser analisado. Nesse caso, ampliam-se as possibilidades de discussões intersubjetivas, à medida que diferentes pontos de vista podem ser agregados à realidade investigada, inclusive por grupos de pesquisadores distintos (WOOD JR., 2007; FLICK, 2004). Para tanto, utiliza-se o filme como arte estética que constitui, simultaneamente

(...) uma forma de conhecimento sensorial, em contraposição ao conhecimento intelectual; uma firma expressiva de ação, desinteressada e sem uma finalidade instrumental específica; e uma forma de comunicação diferente da comunicação oral e caracterizada pela possibilidade de partilhar sentimentos e conhecimento tácito. (WOOD JR., 2001, p. 150).

Recomenda-se, ainda, estudos com base em dados visuais no âmbito da administração, à medida que problematiza práticas de gestão e fenômenos sociais correlatos às organizações por meio de um sistema de significados disponíveis e acessíveis por esquemas e análises profícuas e geradoras de conhecimento (PAIVA-JUNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008).

5 O Enredo

O filme “quanto vale ou é por quilo?” é um drama brasileiro, dirigido por Sérgio Biachi, lançado em 2005. Retrata dois momentos da sociedade brasileira, com amparo em documentos do Arquivo Nacional do Rio de Janeiro, traçando um paralelo entre a vida no período da escravidão, século XVIII, e o contexto social econômico atual, início do século XXI, exemplificado por histórias que ocorrem atreladas a uma organização social sem fins lucrativos, a Stiner Empreendimentos Assistenciais, e à exploração da miséria, com suporte em discursos voltados à solidariedade, a fim de revelar contradições de um país que vivencia permanente crise de valores.

A crítica central do filme, tomada como ponto de análise neste artigo, envolve a lógica de mercado que opera nos dois cenários históricos: o comércio realizado na escravatura e o comércio da Stiner, no processo de captação de recursos junto ao governo e às empresas privadas, fazendo uso, em geral, do marketing social, com uso da mídia para propagar o retrato da miséria.

De uma atitude de solidariedade, amparada pela busca de uma “elevação da alma” e uma “consciência mais tranquila”, à gestão de ações sociais, o filme dá ênfase ao fato de ações sociais terem motivações individuais subjacentes. Nesse sentido, o enredo problematiza o lucro, a liberdade e a solidariedade como valores contrapostos, mas sendo justapostos, com base no primeiro.

Diante desse paralelo, o enredo denuncia a luta por direitos em estado democrático, a manutenção da discriminação dos negros traçada por um histórico de comércio do homem pelo homem, a exploração da situação de pobreza, quando atrelada à condição do negro na história brasileira, e, por fim, a lavagem de dinheiro e a corrupção. Os últimos, como

resultado de toda uma conjuntura social de justificação de mercado, constituem-se como o ponto central da análise deste artigo.

A Stiner e, especificamente, o projeto de informática destinado à periferia, contorna a história de seu gestor, idealizador e fundador, Marcos Aurélio Silveira, e do seu “braço direito”, Ricardo Pedrosa. No projeto, descortina-se a lavagem de dinheiro realizada em compras de computadores com qualidade inferior àqueles que as verbas poderiam adquirir. Uma funcionária do projeto, Arminda (Ana Carbatti), protagoniza o conflito entre a necessidade do emprego, o reconhecimento da importância do projeto na comunidade e, ao mesmo tempo, a consciência de que há superfaturamento na Stiner.

Atrelada a essa história, duas passagens contornam a semelhança entre o século XVIII e o século XXI: de um lado, a mesma personagem Arminda, retratada como negra grávida fugida e como negra pobre residente da periferia, revoltada com a situação da Stiner, é perseguida pelo capitão do mato (século XVIII), contratado pelo senhor branco, e por Candinho, vivido pelo ator Sílvio Guindane (século XXI), jovem desempregado cuja esposa está grávida, contratado a mando da Stiner. Tanto o capitão do mato como Candinho são apresentados no exercício de um ofício necessário à sociedade e à sobrevivência de suas famílias.

Outra história relaciona-se de forma mais direta à Stiner: o sequestro de Marcos Aurélio, orquestrado por Héctor (Lázaro Ramos), sobrinho de uma funcionária da Stiner, ex-presidiário, que organiza a ação fazendo uso de justificativas capitalistas, por propagá-la como trabalho. Além disso, discursa reflexões sobre a situação de sua comunidade e de como a Stiner faz uso das mazelas de seus semelhantes para conseguir lucros de forma indevida. Além de protagonizar a consciência daquele que se revolta contra o *status quo* por meio da criminalidade, a história amplia a discussão para refletir sobre a prisão como economicamente rentável e geradora de emprego, atuante, portanto, no desenvolvimento do capitalismo.

Além das questões levantadas, a Stiner é ainda retratada diante da fragilização do Estado na realização da função social e diante das pressões do capitalismo global, contribuindo para sua sustentação tanto no escopo individual, com o lucro adquirido pelo superfaturamento, como na esfera de manutenção da lucratividade empresarial e sua aceitação, com o discurso de práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Com suporte na descrição sumária da Stiner, dois aspectos são levados à análise: sua existência como organização social com base na crítica da razão subjacente às ações sociais do terceiro setor e nas histórias particulares da organização, no caso, histórias que problematizam atividades de corrupção na Stiner, vivenciadas pelos gestores, Marcos Aurélio e Ricardo Pedrosa, e dois membros da comunidade, Arminda e Héctor.

5.1 A Stiner como Empresa

No enredo, a Stiner Empreendimentos Assistenciais assume importante participação na mídia, como instituição que agrega valor à sociedade brasileira. Por um lado, ela oferece empregos, por outro, ajuda comunidades carentes por meio de projetos como o “Informática na Periferia” e, por fim, dá visibilidade ao governo e às empresas pelo auxílio na manutenção da instituição, por meio de verbas. Nesse caso, a Stiner possui todos os ingredientes para ser midiaticizada como essencial à melhoria da vida das classes menos favorecidas e, ao mesmo tempo, equaciona a manutenção do princípio de desenvolvimento do país com suporte no capital (GUERRA SILVA, 2010), conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Segmentos do enredo que definem a Stiner como Empresa

Emprego	Só no Brasil estima-se um número de 20 milhões de voluntários. Para as empresas (...) um potencial de geração de lucros. (...) A empresa socialmente responsável pode até vender mais caro que a concorrente, afinal está cobrando mais pelo bem comum. A sua empresa também pode se associar a esse projeto vencedor (...)
Captação de recursos	Consciência.org. O portal da cidadania (...) Recordista em prêmios de estímulo à solidariedade (...) Trabalhando para melhorar o nosso país. (...) Investida em causas sociais é bom para o próximo, é bom para a sua empresa.
Desenvolvimento da economia do país	É importante mostrar que a gente pode ajudar as pessoas necessitadas e ainda movimentar a economia do país. O consciencia.org irá abrir novas possibilidades de trabalhar com a solidariedade aumentando a arrecadação e criando novas maneiras de diminuir as desigualdades sociais.
Lucro	Não é privatização, é concessão para administrar. A verba continua vindo do governo. É a administração de recursos que a gente vai fazer. Impossível ter prejuízos.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que tange ao emprego, o filme reforça o que a literatura demonstra com números: a solidariedade transformou-se em um mercado que contribui com importante parcela de empregos (GUERRA SILVA, 2010; SHIER; HANDY 2014; GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016), o que, por um lado, possivelmente auxilia para que as críticas sejam ocultadas/conformadas pela necessidade de sobrevivência de muitos que dependem dessas instituições e pelo teor assistencial que se propaga para que se possa garantir a captação de recursos (GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016).

A Stiner sintetiza a dicotomia entre Estado e Mercado, ao passo que realiza a função que seria do Estado, no caso, dar respostas relativas à garantia de bem-estar social, ao mesmo tempo em que se coloca diante do mercado como exaltador da Responsabilidade Social Corporativa, contribuindo com a oferta de empregos, fazendo a economia do país se movimentar (MONTAÑO, 2007; PEREIRA, 1998).

A Stiner como empresa, é, portanto, apresentada como necessária diante do modelo de sociedade vigente, encerrando em suas práticas a polaridade enaltecida pela sua existência

dicotômica (MONTAÑO, 2007): ser agente de transformação social e, ao mesmo tempo, ser agente econômico, de base lucrativa.

5.1 A Revolta Isolada Pacífica

A história de Arminda, na Stiner, demonstra como a consciência e a crítica a situações sociais podem ser complexas (RAMOS, 1981; SANTOS, 1999). Por um lado, a denúncia traz repercussões claras em torno de sua vida material, com a perda do emprego. Por outro, sua condição social subalterna, mediante a revolta contra os “poderosos” pode marcar sua existência tanto no que tange a receber retaliações por parte de seus pares, que também podem culpabilizá-la pelos projetos sociais rompidos, bem como pode ser penalizada com a própria vida, como foi o caso, no sentido de que a revolta seja cessada para manutenção da organização social e das relações de poder nela instaladas.

Quadro 2 – Segmentos do enredo que definem a Revolta Pacífica

Consciência crítica	É o seguinte: é um equipamento que custa X, que foi comprado por 3 vezes X, isso é superfaturamento (...) com esses papéis a gente consegue provar fácil que quem está ganhando é a Stiner (...) as oligarquias se encontram, fazem novas alianças, elas combinam velhos esquemas, esse pessoal deita e rola, depois ainda ganha eleição. Fica tudo sempre nas mesmas mãos. E para gente sobra o quê? Esse papel chato de fazer denúncia.
Provas	Aqui tem tudo sobre o projeto da informática na periferia, desvio, números, contas e, aqui, eu tenho uma coisa muito mais interessante. Você sabe na conta de quem está o dinheiro que era dos presidiários? Sua Tia Judite, faxineira, analfabeta, com 500 mil reais na conta.
Denúncia	A Stiner foi intermediária numa negociata (...) você tem provas concretas? (...) tenho provas concretas, papéis, orçamentos, notas forjadas, contas falsas, laranjas, são papéis oficiais.
Morte	Com o pessoal do distrito está complicado as coisas, mas tem gente fora da polícia que pode resolver essa situação. (gritos) (o tiro) (último suspiro) (morte).

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Arminda resolve seguir a via pacífica de revolta, assumindo que deveria solicitar diretamente aos gestores da Stiner o reparo dos computadores superfaturados com a compra de novos aparelhos com a verba desviada. Seu esforço, inicialmente compartilhado com outros membros da comunidade, se torna isolado, pois Ricardo Pedrosa consegue persuadir os demais membros com a promessa de condições melhores de vida conquistadas por meio dos projetos da instituição.

Diante de uma consciência crítica e da atuação de revolta com a situação da corrupção da Stiner, Arminda perde a vida e a instituição se mantém em funcionamento.

5.3 A Revolta não Pacífica

Héctor (Lázaro Ramos), negro, presidiário, sobrinho de uma funcionária idosa da Stiner, organiza o sequestro de Marcos Aurélio. Nesse processo, apresenta reflexões sobre sua

condição social de criminoso, sobre o ganho social da sua comunidade com os empreendimentos da Stiner e sobre a lógica capitalista e a distribuição de renda, que, para ele, justificam o crime como negócio.

Quadro 3 – Segmentos do enredo que definem a Revolta não Pacífica

Escravidão/Prisão	Agora somos escravos sem donos, cada uma custa mais de 3 salários mínimos por mês.
Função social do criminoso	Existe duas formas de sair da cadeia: fugindo ou pagando. Eu paguei, e já estou exercendo minha liberdade com trabalho, recuperando o investimento. Essa se tornou a minha função social: fechar o ciclo para o dinheiro circular.
Ganho com o lucro	O que a comunidade leva com esses seus empreendimentos comunitários, o que a gente ganha, qual a nossa parte no teu lucro?
Crime como negócio	250 mil dólares, sequestro é um negócio moderno, precisa de violência porque ele precisa de propaganda para estimular a negociação. Não é isso que mais importa hoje em dia, <i>business</i> , marketing, livre iniciativa? (...) Sequestro não é só captação de recursos, é também redistribuição de renda.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Inicialmente, Héctor demonstra as mazelas na situação carcerária e reforça a posição crítica sobre sua função social na sociedade: a de criminoso. Para tanto, diante do desejo de liberdade, faz uso de suas opções para sair da prisão (fugir ou pagar), optando pelo pagamento, considerando-o como investimento.

Ao mesmo tempo, o investimento feito para sua liberdade deveria ser pago com o seu trabalho (criminoso). No caso, o sequestro e o pedido de dinheiro lucrado por Marcos Aurélio com o superfaturamento de projetos. Nesse sentido, argumenta-se sobre o retorno e distribuição de renda, ou seja, “a nossa parte no teu lucro”.

6 A síntese da análise de “quanto vale ou é por quilo?”

Das três situações apresentadas, a corrupção, ou melhor, o superfaturamento de projetos sociais e a criminalidade são contextualizados pela dicotomia assumida pelas organizações de terceiro setor, no caso, Estado e Mercado (MONTAÑO, 2007).

Assume-se, então, que o filme retrata a complexa vida em sociedade com base na centralidade da razão instrumental, que preconiza o cálculo utilitário de consequências, ou seja, os valores privados, em detrimento dos valores coletivos, que conformam uma vida mais harmonizada entre os diferentes interesses individuais em prol da comunidade (RAMOS, 1981).

Nesse sentido, argumenta-se que a problemática da corrupção em instituições de cunho social, assim como outros fatores e aspectos não analisados neste artigo, têm como subjacente a razão instrumental, coerente com problemas sociais advindos da acumulação de capital (RAMOS, 1981). Dessa forma, tem-se o paralelo de práticas corruptas e

criminosas diante da justificação de mercado, manter o movimento econômico e a acumulação (ou distribuição) de capital (GUERRA SILVA, 2010, p. 1322).

Do enredo, a Stiner, como empresa, com valores concorrenciais privatistas e coletivistas, traduz a complexa relação do desenvolvimento capitalista com o desenvolvimento social, sendo processada por ações de Responsabilidade Social Corporativa. A revolta, como consciência crítica da situação dicotômica vivenciada pela instituição e por seus agentes, manifesta que as duas formas, a pacífica e a não pacífica, podem ter consequências devastadoras para aqueles que refletem sobre seus contextos sociais. Porém, com base na leitura propositiva, apresentam-se os seguintes elementos:

1. Para além da crítica da existência das organizações de terceiro setor, no que tange à desarticulação do Estado diante dos problemas sociais, as organizações possuem importante papel nas oportunidades que oferecem.
2. Os valores presentes no terceiro setor refletem-se em contradições vivenciadas pelos seus atores. Assim, compreende-se que a razão instrumental e a lógica do lucro justifica, para os sujeitos envolvidos, a prática do crime e da corrupção.
3. Considera-se que o terceiro setor pode ser repensado em suas práticas gerenciais, guiadas por uma razão substantiva, sendo os valores coletivistas centralizados nas ações que empreendem.

Com base no último ponto, supõe-se que a gestão participativa possa fazer proliferar nova cultura valorativa, em função da mediação dialógica e busca de consensos coletivos, bem como pelo exercício do direito de cidadania e a exigência de transparência e participação ativa nos processos diretivos das Organizações Sociais (LEITE et al., 2000; DEMO, 1996; HABERMAS, 1995).

Pelo filme, a saída é partir de *mobilizações* (revoltas) diante das contradições postas, porém, por meio *pacífico e coletivo*, haja vista que as duas formas apresentadas não trouxeram transformação da situação vigente. Nesse sentido, a mudança que se traduz a partir dos problemas vivenciados pela sociedade brasileira, particularizada pelo terceiro setor, estaria na gestão social participativa, com a institucionalização de novos valores sociais, e, ainda, pela delimitação de sistemas sociais (RAMOS, 1981). Nesse caso, caberia a lógica do lucro ao mercado e a lógica solidária às ações sociais.

Considerações Finais

Três questões precisam ser trazidas em termos de considerações finais.

1. O artigo toma como base uma obra fictícia, que, embora tenha profundas semelhanças com retratos sociais postos no cotidiano, é fruto de extrapolações e, como tal, faz a ampliação crítica de aspectos habituais. Assim, a análise toma como base reflexões que possam guiar outros estudos que busquem dar contorno aos problemas sociais em um debate que cultive não a revolta apresentada no filme, mas uma revolta construtiva, que tome como base teorias e vivências em prol de uma boa sociedade.

2. O artigo demonstra como é problemática a centralidade do mercado como lógica operativa da vida, em função da razão instrumental. Para tanto, o enredo oferece elementos de análise que, conjugados, exemplificam como o social, sendo processado como mercado, pode se refletir em problemas sociais estruturantes da realidade brasileira, no caso, a corrupção e a criminalidade.

3. Inicialmente, duas questões devem ser relativizadas: de um lado, a crítica ao terceiro setor é contextualizada, mas não assumida em termos que questionam sua existência, ao mesmo tempo que se reconhece o papel essencial de suas ações no plano de realização de projetos de vida por meio das oportunidades oferecidas. Apresentar a dicotomia de existência do terceiro setor traz luz para a análise seguinte, no sentido da gênese da crítica. A proposição de que a gestão participativa no terceiro setor possa contribuir com a institucionalização de valores e, conseqüentemente, com a cultura voltada às questões coletivas, faz com que a pesquisa projete saídas protópicas, e não utópicas (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Diversas são as limitações da pesquisa, da mesma forma que são as lentes dos pesquisadores. O enredo, por ser fictício, extrapola situações cotidianas e, da mesma forma, sua abordagem também o faz. Tomar como gênese os problemas de corrupção da sociedade brasileira em termos da razão instrumental é um recorte, uma possibilidade de análise. Também apresentar a gestão participativa como solução é preliminar, como ponto em uma teia de fenômenos.

As limitações, por sua vez, movimentam a pesquisa, no sentido de mobilizar o diálogo com outros pesquisadores, atores e sujeitos implicados no terceiro setor e que se inclinam por abordagens sociais em prol de sua transformação. Recomenda-se, inclusive, um paralelo com organizações não fictícias e organizações que tenham superado a dicotomia de sua existência com modelos de gestão participativa.

Referências

ALBUQUERQUE JÚNIOR, D. M. de. *A Invenção do Nordeste e Outras Artes*. Recife, Massangana; São Paulo: Cortez, 2001.

- ANHEIER, H. K. What kind of nonprofit sector, what kind of society? Comparative policy reflections. *American Behavioral Scientist*. v. 52, p. 1082-1094, 2009.
- AZEVEDO, S.; PRATES, A. A. P. Planejamento participativo, movimentos sociais e ação coletiva. In: *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo: ANPOCS, 1991.
- BERTERO, C. O. Réplique 2 – “O Que é um Ensaio Teórico?” Réplique a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, art. 2, p. 338-342, 2011.
- SANTOS B. S. , ALMEIDA FILHO N. *A Universidade no século XXI: para uma universidade nova*. Coimbra: Almedina, 2008.
- CARRARA, K. Psicologia e a construção da cidadania. *Psicologia, ciência e profissão*. Brasília, ano 16, n. 1, p. 12-16, 1996.
- CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, L. et al. *Desafios da globalização*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- COSTA JÚNIOR, L. C. *Caderno do III setor – terceiro setor e economia social*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2, abr. 1998.
- DANIEL, C. Governança, Participação Cidadã e Planejamento Estratégico. In: BRASIL, Flávia P. D. (Org). *Os desafios da gestão urbana: discussões sobre a complexidade de governar a cidade*. FJP/WBI, 2002.
- DEMO, P. *Participação é conquista: noções de política social participativa*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FLICK, W. *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- GIDRON, B. Promoting civil society in Third Sector organizations through participatory management patterns. *European Management Journal*, v. 28, p. 403- 412, 2010.
- GODOY, J. G. V.; RAUPP, F. M.; TEZZA, R. Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem Bibliométrica. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 11, n. 1, p. 125-139, 2016.
- GUERRA SILVA, C. E. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov./dez. 2010.
- HABERMAS, J. *Conhecimento e Interesse*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HABERMAS, J. Três Modelos Normativos de Democracia. *Cadernos do Legislativo*, n. 3, 1995.
- HELMIG, B.; HINZ, V.; INGERFURTH, S. *Valuing organizational values: assessing the uniqueness of nonprofit values*. *Voluntas*, 2014.

- HUDSON, M. *Administrando Organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- LEITE, F. T. et al. *Por uma Teoria da Gestão Participativa: um novo paradigma de administração para o século XXI*. Coletânea. Fortaleza: UNIFOR, 2000.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIPIETZ, A. *L'Opportunité D'un Nouveau Type de Société a Vocation Sociale*. Paris: CEPREMAT, p. 1-48, 1999.
- LOPES, J. R. Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. *São Paulo Perspec.*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 57-66, set. 2004.
- LOUBACK, J. C.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. de S. Valores Organizacionais e Racionalidades: uma visita ao Terceiro Setor. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 9, 2009.
- MAÑAS; A. V.; MEDEIROS, E. E. de. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.
- MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão de organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: *XXV EnANPAD*, Campinas, SP. Anais... Campinas: Anpad, 2001.
- MARQUES, B. A.; et al. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.
- McLAGAN, P.; NEL, C. *A Nova Era da Participação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MELLO, C. B. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Melhoramentos, 2000.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011.
- MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. *RAP. Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 42, 2008, p. 551-579.
- MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOURA, E. O.; ROCHA, E. L. Racionalidade e Gestão no Terceiro Setor: o caso de uma Organização Não Governamental do Agreste paraibano. In: *XXXIX EnANPAD*, 2015, Belo Horizonte. EnANPAD, 2015.

- PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE* (Impresso), São Paulo, v. 45, n.1, p. 36-49, 2005.
- PAES DE PAULA, A. P.; KEINERT, T. M. M. Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no ENAPG (1990-2014). *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, v. 13, p. 744-758, 2016.
- PAIVA JR.; F. G.; ALMEIDA, S. L. GUERRA, J. R. F. O Empreendedor Humanizado como uma Alternativa ao Empresário Bem-sucedido: um novo conceito de empreendedorismo, inspirado no filme “Beleza Americana”. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, p. 112-134, 2008.
- PEREIRA, L. C. B. *Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: 34, 1998.
- PEREIRA, R. S. et al. Especificidades da gestão no terceiro setor. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.
- PRESTES MOTTA, F. C. *Teoria das Organizações - Evolução e Crítica*. 2. ed. São Paulo/SP: Pioneira, 2001.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. São Paulo: FGV, 1981.
- REED, M. *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta, 1997.
- RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *The third world's third sector in comparative perspective*. Johns Hopkins Comparative Non profit Sector Project. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore, n. 24, 1997.
- SALAMON, L. The rise of nonprofit sector. *Foreign Affairs*, v. 73, n. 4, p. 109-22, 1994.
- SALIMON, M. I.; SIQUEIRA, M. V. Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. *Revista de Administração*, v. 48, n. 4, p. 643-657, 2013.
- SANTOS, B. de S. *Pela Mão de Alice: O Social e o Político na Pós-Modernidade*. 7. ed. Porto: Afrontamento, 1999.
- SEMERARO, G. *Gramsci e a sociedade civil: cultura e educação para a democracia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública (RAP-FGV)*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997a.
- SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997b.
- SHIER, M. L.; HANDY, F. Research Trends in non profit graduate studies: a growing interdisciplinary field. *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*. v. 43, n. 5, p. 812- 831, 2014.

- SMITH, D. H. Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, v. 20, n. 2, p. 137-50, Summer, 1991.
- SOTERO, F. *Gestão participativa em rede – GRP: descentralização e participação na gestão municipal*. Brasília, 2002.
- TEIXEIRA, A. C. C. A atuação das Organizações Não Governamentais: entre o Estado e o Conjunto da Sociedade. In: DAGNINO, Evelina (organizadora). *Sociedade Civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- TENÓRIO, F. G. (org.). *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro:1997.
- TEODÓSIO, A. S. S. *Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais*. Lusotopie, 2002.
- TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In: CARVALHO NETO, A. C.; NABUCO, M. R. *Relações de trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, 1999.
- THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn (org.). *Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. *Ensaio sobre a análise fílmica*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.
- WOOD Jr., T. Nota Técnica: a perspectiva estética contra o império da razão. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.