

TERCEIRO SETOR, UM NOVO ATOR SOCIAL

RESUMO

O artigo limitado à procura de ampliação de conhecimento sobre o terceiro setor, tomou como base os estudos e pesquisas feitos e apresentados na forma de dissertação, em 2005, na defesa-pública para obtenção de título de mestre na Pontifícia Universidade Católica – PUC - SP através do Programa de Estudos Pós-Graduados em Gerontologia, com o título: *Gestão de serviços no processo de envelhecimento, por organizações do terceiro setor: realidade ou possibilidade?*. A cultura jovem de hoje, predominante, não será a da próxima sociedade, seremos em futuro próximo, uma sociedade de velhos. O terceiro setor revela-se, como uma das possibilidades, e de importância estratégica para a gestão de serviços no processo de envelhecimento, devido à flexibilidade de ações locais, nas comunidades. Assim, o artigo se justifica para que haja maior conhecimento deste novo ator social, que não é ligado ao Estado, é sem fins de lucro, tendo objetivo social, podendo, entretanto, ser agente de ações sociais complementares e não conflitantes as praticadas pela administração pública. A relevância do artigo está em consonância com a hipótese adotada na dissertação de mestrado: no contexto de uma sociedade que experimenta um rápido envelhecimento de sua população e que não vem encontrando soluções adequadas para as demandas e necessidades dos idosos, quer no âmbito do Estado, quer no da sociedade civil nos moldes atuais, o terceiro setor preenche um vazio, desempenhando a importante função de promover a inclusão social dos idosos. São apresentadas no final, recomendações para ampliação dos estudos sobre o tema.

Palavras-Chave: *sociedade de velhos; terceiro setor, gestão de serviços.*

1. INTRODUÇÃO

Como visualizamos a importância do terceiro setor na questão do processo de envelhecimento? Um setor não motivado pelo lucro e cujos objetivos são eminentemente sociais.

Estudos e pesquisas fundamentadas nas necessidades oriundas do envelhecimento da população brasileira são fundamentais para que o terceiro setor possa elaborar e planejar estratégias para a gestão de serviços voltados ao processo de envelhecimento, com foco na gerontologia social:

Gerontologia significa, pois, o estudo dos processos de envelhecimento, com base nos conhecimentos oriundos das ciências biológicas, psicocomportamentais e sociais. No breve período da sua existência, vêm se fortalecendo dois ramos igualmente importantes: a geriatria, que trata das doenças do envelhecimento; e a gerontologia social, voltada aos processos psicossociais, manifestos na velhice. (SALGADO, 1980, p.23)

Serviços planejados, organizados e controlados para suporte às necessidades específicas oriundas do novo contexto social criado pela ampliação da vida dos membros da nossa sociedade, com conseqüências de efeito multiplicador que permearão a sociedade e a administração pública. São fundamentais para um paradigma não centrado somente na formação da criança e do adulto para o mercado de trabalho, mas também nos idosos. Só então se poderá experimentar a justiça social.

Diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto-sustentabilidade, as organizações sem fins lucrativos (terceiros setor) precisam de profissionais qualificados nas atividades específicas do terceiro setor, para atuarem de maneira mais eficiente na gestão de

serviços ao processo de envelhecimento. Mas o que constatamos são serviços não planejados de forma estruturada, não baseados em pesquisas, estudos e teorias, o que dificulta o seu entendimento, sua complexidade e sua aplicabilidade. Daí a necessidade de preparar profissionais com visão em gestão voltada para as peculiaridades da questão; profissionais com habilidades e competências para:

- voluntariado;
- captação de diferentes recursos;
- elaboração de projetos;
- responsabilidade social;
- desenvolvimento local integrado e sustentado;
- conceitos e técnicas de administração de serviços, planejamento e administração estratégica com foco social.

É importante verificarmos que o terceiro setor não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas que visam lucro. Ele deve ter objetivo próprio, mas nada impede que possa estabelecer parcerias e redes de articulação com o primeiro e o segundo setores, no que se refere às questões voltadas aos serviços à população de idosos. No que tange ao processo de envelhecimento, é preciso que as organizações do terceiro setor sejam bem administradas, que tenham espírito empreendedor social. Conforme DRUCKER, “...*pode ser que o espírito empreendedor social seja aquilo de que mais necessitamos – em serviços de saúde, educação, nos governos municipais...*” (2003, p. 84)

Drucker chama essas instituições (terceiro setor) de empreendedoras sociais, e não de negócios, pois o empreendedor social muda a capacidade de desempenho de uma sociedade. No entanto, alerta para o fato de que muitas instituições sem fins lucrativos são mal gerenciadas, quando simplesmente não gerenciadas. Elas devem ser dirigidas de forma diferente das empresas que visam lucros, pois são empresas com finalidades distintas.

Ao propormos a justaposição entre terceiro setor e gerontologia social não podemos deixar de considerar o contexto da economia em escala global, caracterizada pelas transformações das últimas décadas do século XX, a que Castells chama de informacional, global e em rede.

Em tal contexto e no que se refere a gerontologia social, para o terceiro setor ser eficaz não basta somente operação ou ação local. Experiências em países desenvolvidos e em subdesenvolvimento devem ser consideradas e compartilhadas por se tratarem de novo paradigma na sociedade que será assimétrico por não ser caracterizado por uma única forma no globo terrestre, incorporando-se assim, a característica informacional, global e em rede.

Quando nos referimos ao terceiro setor, a descentralização abordada por Castells aplica-se de forma eficaz, transformando a aplicação descrita em sua obra *Sociedade em redes*, de forma genérica, para as sem fins lucrativos, como as abaixo descritas com as adaptações pertinentes:

- *A atuação global é amplamente auxiliada pela “informação no local”, de forma que a elaboração da estratégia sob uma abordagem de cima para baixo motivará o fracasso, em um cenário em mudança constante e com dinâmicas diversas;*
- *As informações oriundas de um momento e de um espaço específico são o fator crucial. A tecnologia da informação possibilita a recuperação descentralizada dessas informações e sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégias;*

- *Tal estrutura internacional permite que organizações do terceiro setor, com pequenas e médias estruturas unam-se às organizações maiores: a unidade operacional real torna-se o projeto social, possibilitado por uma rede, em vez de organizações individuais ou agrupamentos formais de organizações;*
- *As informações circulam pelas redes: redes entre organizações do terceiro setor, redes pessoais e redes de computadores. As novas tecnologias de informação são decisivas para que este modelo flexível e adaptável realmente funcione.* (CASTELLS, 2002, p. 222-223; adaptação nossa)

Cumprir começar a analisar a pessoa e sua relação com a sociedade não de forma estanque, isto é, exclusivamente por cada fase de seu ciclo de vida: nascimento, infância, juventude, maturidade e terceira-idade (idoso). Não que elas não devam ser consideradas; mas não podemos mais viver em uma sociedade totalmente estruturada para a maturidade. Zimerman afirma que:

Vivemos em uma sociedade em que a expectativa é ser adulta. Quando uma criança ou um adolescente projeta o futuro sempre se vê como um adulto jovem, formado, com alguma profissão, trabalhando e ganhando dinheiro. Não se imagina um velho feliz e até prefere nem pensar na velhice, como se um velho já fosse um semimorto ou alguém com uma doença infectocontagiosa. Para muitas pessoas, quando se fala em velho a imagem que vem à mente é a de um sapato gasto, furado e que portanto, já não serve mais nada. (ZIMERMAN, 2000, p. 28)

Sem dúvida alguma o novo contexto que se apresentará abrirá um novo campo em gestão de serviços, tanto no que se refere à pesquisa e ensino, quanto às enormes oportunidades em trabalho na área de gestão de serviços ligado ao terceiro setor e ao processo de envelhecimento.

Logo no início do levantamento bibliográfico para este artigo, detectou-se que a abordagem e a definição sobre a aplicabilidade das ferramentas das ciências administrativas para o processo de gestão, como o planejamento, a organização e o controle, nas organizações do terceiro setor e na prestação de serviços nos projetos conduzidos por tais organizações, é um campo ainda em definição, em estágio de formatação, com correntes diferentes de como abordar e aplicar tais conhecimentos para instituições sem fins lucrativos, com foco social. Não podemos deixar de relatar, também, a falta de clareza do que é, e a abrangência das organizações do terceiro setor.

O artigo pretendeu identificar aspectos de novos paradigmas no contexto da gerontologia social, via terceiro setor como opção a um Estado que, sem ações eficazes, revela-se na atualidade ineficiente e sem política estratégica para a questão – presente e futura – do envelhecimento. Caso nada seja feito, a sociedade do futuro – com configurações diversas das de hoje – enfrentará desafios potencialmente desestabilizadores da ordem social e que poderão colocar em risco a existência de um expressivo número de idosos.

Este artigo justifica-se pela necessidade de um maior comprometimento e esforço de todos os setores da sociedade na criação de um novo conceito de governança, seja ela local, regional, nacional ou mundial. Uma governança mais forte, que preserve os benefícios dos mercados competitivos, com regras e fronteiras claras, mantendo o desenvolvimento humano e a equidade como objetivos principais; que amplie o foco da formação da criança e do jovem para o mercado de trabalho absurdamente competitivo, criando condições para a pós-vida útil de trabalho, onde se insere o idoso, que é abandonado em muitos aspectos da vida em sociedade, especialmente pela família e na questão dos recursos financeiros para uma sobrevivência digna; esse idoso é esquecido pelos serviços específicos, inclusive os de saúde,

fato típico de quem está num processo de envelhecimento, e não tem respeitadas as suas potencialidades e limitações.

O artigo estabelece o pressuposto de que o terceiro setor pode desenvolver pesquisas, estudos, competências, habilidades e capacitações para políticas que definam o que planejar, como planejar, como organizar e controlar a gestão de serviços aos idosos, considerando suas características múltiplas: econômicas, demográficas, socioculturais e familiares, dando a dignidade humana necessária ao velho, através de ações complementares, não conflitantes, mas sinérgicas, com as do Estado. Portanto, torna-se importante e fundamental o conhecimento do que é hoje, o terceiro setor, seus avanços e conflitos.

2. TERCEIRO SETOR

2.1. A BUSCA DE UMA DEFINIÇÃO

Drucker diz que somente dois setores – o público e o privado – não são suficientes; para ele, necessitamos de três. O terceiro, que não é governo nem empresa com fim lucrativo, é aquele que é chamado de terceiro setor, ou setor ligado à sociedade civil,

Mas aprendemos que o governo, como qualquer outra ferramenta, é bom para algumas coisas, mas ruim para outras [...] Tudo que um estado faz, ele tem de fazer a nível nacional. Ele não pode experimentar, nem se adaptar às condições regionais de uma sociedade [...] É claro que o mercado, com sua motivação única de lucro, simplesmente não tem interesse nem capacidade para lidar com os problemas sociais. (DRUCKER, 2002, p. 115-116)

É em tal contexto que visualizamos a importância do terceiro setor nas diversas questões, em especial, nas sociais. Um setor não motivado pelo lucro e cujos objetivos são eminentemente sociais.

Qualquer análise sobre um segmento de atividade ou setor, como é o caso do terceiro setor, deve ter ou adotar uma definição clara, de forma que seja possível ser objeto de estudo; entretanto, existem várias definições de autores sobre o tema, identificadas em tópicos para análise:

1º. Tópico para análise.

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público. (CETS-FGV-SP, 2004)

Tal definição peca pela falta de um maior detalhamento do que sejam, em toda sua amplitude, os “serviços de caráter público”.

2º. Tópico para análise.

Desconsideradas todas as reflexões já desenvolvidas pelos profissionais de administração mais avançados que os do direito neste tema, adotaremos em nosso estudo o conceito proposto pelo Dr. José Edson Rafael, que considera o Terceiro Setor como “gênero do qual são espécies todas as sociedades civis sem fins lucrativos”.(PEREIRA, 2004, p.1)

Vamos verificar que a abordagem não deixa de ser uma visão de constituição da organização do terceiro setor, entretanto quando dizemos “...todas as sociedades civis sem fins lucrativos”, estamos adotando uma definição genérica, sem nos atermos aos detalhes, à forma específica, que pode nos conduzir a uma melhor análise.

3º. Tópico para análise.

...é o chamado terceiro setor (também conhecido como setor sem fins lucrativos e organizações da sociedade civil). Esta denominação, oriunda do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos (third sector), está relacionada com os agentes e os fins do setor. Os dois primeiros seriam o público (Estado) e o privado (mercado) respectivamente . (FOGUEL, 2002, p.14)

Foguel amplia e separa de forma clara o terceiro setor, em relação às duas primeiras definições, quando aponta “...sem fins lucrativos e organizações da sociedade civil”, assim como, a relação com os agentes e os fins do setor.

4º. Tópico para análise.

Delgado, autora do artigo *O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica*, diz que, “*Quanto à questão conceitual do terceiro setor, não há um consenso por parte daqueles que pesquisam o assunto, havendo assim diversas definições*” (DELGADO, 2004, p.1).

5º. Tópico para análise.

Fernandes diz que ,

O terceiro setor é um conceito, uma expressão de linguagem entre outras. Existe, portanto no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam os seus sentido num texto ou numa conversação. (FERNANDES, 2000, p.25)

O autor contribui no sentido de clarificar o termo, quando expõe que nos Estados Unidos da América do Norte , *third sector* é também usado

...paralelamente a outras expressões [...] a primeira diz, ‘organizações sem fins lucrativos’ (non profit organizations), significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados; a segunda, ‘organizações voluntárias’, tem um sentido complementar ao da primeira. (FERNANDES, 2000, p.25)

Tais separações são importantes quanto às ações e gestão das organizações, uma vez que é uma definição norteadora da missão organizacional, da conduta ética e legal no campo do direito que rege as organizações do terceiro setor.

6º. Tópico para análise.

Rodrigues observa que:

Há uma grande confusão de conceitos e nomenclaturas quando se trata do terceiro setor. Surge sempre uma gama de termos como sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), entre outros, que provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão. (RODRIGUES, 2004, p.123)

No presente artigo, foi definido o terceiro setor com a seguinte formatação, não desconsiderando as demais definições, mas objetivando orientar o mesmo:

- São organizações constituídas, estruturadas, geridas e mantidas pela iniciativa privada, de interesse público, notadamente de cunho social, suprindo em muitas de suas ações, a ausência ou a deficiência do Estado, sem necessariamente depender dele em termos de recursos, assim como, por não estar atrelado às políticas de governo. Não sendo empresas mercantis, portanto, o processo de troca (da organização para a sociedade) não objetiva o lucro e, são regulamentadas pela legislação vigente.

O crescimento cada vez maior das organizações do terceiro setor é decorrente, com certeza, dos chamados “primeiro” e “segundo” setores que não solucionam ou minimizam os problemas sociais que afetam a população, entre eles, moradia, transporte, educação e saúde; da criança e do adolescente, da terceira idade e do emprego, com foco na comunidade. Assim podemos dizer que são organizações do terceiro setor:

- Organizações não governamentais – ONGs;
- Fundações;
- Associações;
- Entidades de Assistência Social e Filantrópicas;
- Preservadores e Defensores, cujos objetivos sociais enquadram-se na definição já feita.

Mas, longe do terceiro setor ser uma solução para todos os males de uma sociedade em que o Estado, por qualquer que seja o motivo, está ausente e, em uma projeção de cenário futuro, tal diagnóstico se confirma, também deve considerar outros olhares para a questão. Montañó, em sua obra *Terceiro setor e questão social – crítica ao padrão emergente de intervenção social*, que é um estudo crítico sobre o terceiro setor, aborda que

...o debate hegemônico que sustenta, seus pressupostos e promessas, o fenômeno que se oculta por trás desta denominação ideológica e a sua funcionalidade para com o projeto neoliberal, no novo enfrentamento da “questão social”, inserido no atual processo de reestruturação do capital [...] caracteriza um fenômeno que envolve um número significativo de organizações e instituições [...] Por outro, mesmo que de forma encoberta, também envolve o Estado, ator destacado na promoção do “Terceiro Setor”, tanto no plano quanto na esfera financeira, como contrapartida à retirada paulatina da responsabilidade estatal no trato à “questão social”. (Montañó, 2003, p. 14-15)

É relevante o posicionamento crítico de Montañó (2003), porém, no presente artigo, adotaremos o terceiro setor como uma das alternativas de uma sociedade que necessita de soluções para suas questões sociais, formado por organizações orientadas por valores e com as seguintes características: a) possuem basicamente um objetivo social, em vez de procurarem gerar lucro; b) são administrativamente independentes do Estado; c) reinvestem todo seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização, conforme exposto por Foguel (2002).

Estamos, portanto, falando de um novo ator social e de um novo conceito, que estamos adotando de forma única, como terceiro setor, para a questão brasileira, pois na literatura internacional, conforme exposto por Coelho, “... denomina esse agrupamento de diferentes

maneiras: organizações voluntárias, organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), terceiro setor” (COELHO, 2002, p.17).

Vamos observar que não existe uma única explicação, ou mesmo uma simplificação na explicação do crescimento das organizações do terceiro setor. Além da ausência do Estado, vamos encontrar, nos ensinamentos de Rocha, uma outra causa, a qual ele denomina “*princípio da subsidiariedade*” ,

O princípio da subsidiariedade surge como algo novo entre a intervenção total do Estado e a supressão da autonomia privada e o liberalismo clássico e sua política de intervenção mínima do Estado [...] o princípio da subsidiariedade foi concebido para proteger a esfera de autonomia dos indivíduos contra toda intervenção pública injustificada, contrapondo, de um lado, a autonomia individual e o pluralismo social, a ideologia socialista do século XIX e o início do século XX e, de outro, contestando os excessos de liberalismo clássico, que propugnava pelo afastamento do Estado no âmbito social. (ROCHA, 2003, p. 13-14)

O artigo, portanto, adota o limite já exposto por Foguel em seu artigo *Globalização, pobreza e terceiro setor. Um estudo exploratório*, que possui como referência à obra de Hudson:

- possuem basicamente um objetivo social, em vez de procurarem gerar lucros;
- são administrativamente independentes do Estado;
- reinvestem todo seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização.

2.2. TERCEIRO SETOR NO BRASIL

A questão brasileira para organizações do terceiro setor, isto é, que possuem um objetivo social, em vez de gerarem lucro, remonta suas origens ao espaço da igreja católica,

...permeadas portanto pelos valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no país, e de suas relações com o Estado [...] a tradição de generosidade ou de solidariedade fortemente baseada em valores assistencialistas ou paternalistas existentes na sociedade brasileira. Neste contexto misturam-se o público e o privado, o confessional e o civil (SALVATORE, 2004, p.17).

Tal situação pode explicar, em parte, os problemas e desafios do setor no Brasil, no que tange à gestão de serviços e a profissionalização dele, de modo que as estratégias adotadas estejam em consonância com o objetivo da organização (objetivo social).

Delgado, citando o *Relatório da GESET* (Gerência de Estudos Setoriais, 2001, p.6), diz que

...a igreja católica, que com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades mais necessitadas, que ficavam às margens das políticas sociais de saúde e educação. A atuação das igrejas concomitantemente com o Estado, durou todo o período colonial até início do século XX .(DELGADO, 2004)

Ao verificarmos nosso passado e nosso presente, fica patente que tanto o Estado como a Igreja (católica) não contribuíram de forma eficaz para solução dos graves problemas sociais que ainda perduram na sociedade brasileira, mesmo após a separação das áreas de influência do Estado e da Igreja Católica, e das novas religiões que utilizaram e utilizam práticas e parcerias idênticas às da Igreja Católica com o Estado, no atendimento e na assistência social, não deixando de considerar, também, a evolução da nossa sociedade, onde novos atores e movimentos sociais começam a atuar no campo social.

O governo de Getúlio Vargas, no século XX, década de 30, fez do Estado o responsável por uma ação mais efetiva na área social. Neste novo cenário, surgiram entidades da sociedade civil atreladas ao Estado, assim como cresceram organizações atuando no terceiro setor,

cuja representatividade já não era tão definida, ou seja, não se tratava mais só de igreja e Estado, mas também, de entidades não governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública. (RELATÓRIO GESET, 2001 apud DELGADO, 2004)

A legitimação da área assistencial no Brasil, como campo do conhecimento, formação e atuação profissional, foi monopólio do Serviço Social, com um agravante, como observado em outros países da América Latina, existe o trabalhador social dentro de uma visão multidisciplinar, incorporando profissionais de diversas áreas do conhecimento, com conhecimento de processos sociais e das comunidades onde atuam. Até recentemente, uma única categoria profissional dedicava-se ao serviço social, assim, a história deve ser recuperada para entendermos aspectos específicos em nosso país sobre essa questão, pois o serviço social, enquanto formação e profissão, permearam e ainda permeiam a forma de atuação de organizações do terceiro setor,

Com a formação setORIZADA, fragmentada e focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão dessas instituições foram desconsideradas pelos profissionais da área social, revelando dicotomia existente entre o social e o administrativo cuja fragilidade acarretou a herança histórica de instituições que não se sustentam, vivendo na dependência do Estado. (SALVATORE, 2004, p. 18)

No Brasil, a desigualdade social gritante somente reforça a necessidade de um novo ator em tal contexto, o terceiro setor, que não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas. Um setor que irá contribuir para a melhoria das carências em área social, e de uma constatação preocupante, como contra-partida em seus benefícios possíveis,

...o problema no Brasil não é a existência de um Estado Social, “protecionista”, mas sua inexistência, ou, pelo menos, seu precário desenvolvimento, não é a forte presença do Estado, mas sua privatização interna o que constitui o problema central. Não casual, porém de forma paradoxal, justamente no momento em que se tece, a partir da Constituição de 1988, um projeto que esboça certo Estado Previdência, de bem-estar social, os setores ligados ao grande capital, orientado pelo Consenso de Washington e apoiados pela “esquerda cooptada”, tentam liquidá-lo, mediante uma “reforma gerencial” – uma contra reforma. (MONTAÑO, 2003, p.41-42)

A ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais) citando trechos de um artigo de Haddad, aborda que:

As ONGs são muitas, difíceis de serem contadas. Apesar da importância da sua presença no desenvolvimento social do país [...] a natureza de seu trabalho ainda não

é de domínio público [...] as ONGs eram poucas ou quase nada conhecidas pela sociedade em geral. Nos últimos anos, no entanto, suas atividades têm ganhado visibilidade. Desde a Conferência do Meio Ambiente, a Rio 92, as ONGs passaram a estar presentes na mídia e nos debates. (HADDAD apud ABONG, 2004)

Ainda segundo a ABONG, citando Haddad:

...uma das dificuldades em compreender a natureza e o papel das ONGs está no fato de que sob uma mesma nomenclatura, pode-se encontrar uma infinidade de entidades com histórias, tamanhos, missões, modelos organizacionais e mecanismos de sustentabilidade completamente diferentes. Por se definir como não Estado e por ser sem fins de lucro, portanto não do mercado, cabe aí uma diversidade enorme de instituições. (ABONG, 2004)

Podemos observar ainda, no site da ABONG, que no universo “*sem fins de lucro*”, em moeda nacional com base o ano de 1995, as despesas das organizações sem fins de lucro equivaleram a 1,5% do PIB, valor muito representativo para a economia do país, e em termos comparativo, a média da participação do PIB de 22 países, segundo pesquisa da *Johns Hopkins*, ficou acima dos dados brasileiros, representando 4,7% (sendo a soma total das despesas operacionais de US\$ 1,1 trilhões) (ABONG, 2004).

Este artigo define ONGs como organizações do terceiro setor, mas podemos observar no artigo de Foguel uma particularidade: “*...redes mundiais de organizações não-governamentais (ONGs) e de outros grupos que transcendem as fronteiras nacionais*” (FOGUEL, 2002, p.2). No trabalho de Oliveira (2004) *ONGs, A Sociedade Civil e Terceiro Setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil*, consta à afirmação de que as ONGs não só existem como um perfil institucional específico, como também vieram para ficar, dentro de um espaço próprio, com personalidade própria, para agir por conta própria na esfera pública. Assim, firma-se um contexto de identidade própria. A sigla ONG começa a ser utilizada como nomenclatura definidora de um conjunto estruturado e específico de organizações com características próprias e comuns. O primeiro documento de trabalho, em que a nomenclatura assume sua identidade, circulou entre ONGs do Rio de Janeiro, em um seminário latino-americano promovido pela FAO. Em 1988, como introdução ao primeiro catálogo de ONGs brasileiras, o seguinte texto foi publicado:

Trata-se de microorganizações não-governamentais, sem fins lucrativos, que canalizam uma parcela da “ajuda internacional” para um sem-número de projetos. Está “ajuda” é pensada como um instrumento de “promoção social” dos povos do terceiro mundo, mas os projetos são amplamente diferenciados – cobrem iniciativas econômicas, culturais, religiosas, sindicais, de pesquisas, assessorias, viagens, conferências, simpósios, publicações, audiovisuais, etc, etc. Essas “organizações não-governamentais” já ganharam um nome (uma sigla) no jargão das agências da Ajuda Internacional. São as ONGs [...] Além de serem jovens, elas são relativamente estranhas ao cenário institucional latino-americano. Manipulam somas vultosas, mas não visam o lucro. Mobilizam a dedicação voluntária, mas não são igrejas. Insistem na gratuidade do serviço, mas não são centros de filantropia. Mexem muito com a política, mas não são partidárias e, vias de regra, querem ser distantes do Estado. Promovem o desenvolvimento, mas não são “especialistas em produtividade”. Fazem pesquisa, mas não são “acadêmicas”. (OLIVEIRA, 2004, p.2-3)

2.3. REDES ORGANIZACIONAIS: UMA FORMA POSSÍVEL DE GESTÃO PARA O TERCEIRO SETOR

Castells (2002) expõe, com muita clareza, em sua obra *Sociedade em rede*, o contexto da economia em escala global e em especial as redes – uso sem limite da internet e da tecnologia da informação, as quais podemos transportá-las para as organizações do terceiro setor, uma vez que elas podem articular experiências locais, nas comunidades diversas, para nível global através de movimentos culturais e informacionais, articulando e divulgando conhecimentos, experiências; sem limite para a proposição de soluções locais, com compromisso social. Temos, portanto, em uma adaptação ao abordado por Castells, que as redes locais e internacionais permitem que organizações, com pequenas e médias estruturas organizacionais, sem delimitação de local, bastam estarem conectadas, para se unirem às organizações maiores: a unidade operacional real torna-se o projeto social, possibilitado por uma rede, em vez de organizações individuais ou agrupamentos formais de organizações.

Segundo Fernandes (2004), estar em uma rede não é apenas a troca de informações de trabalho realizado de forma isolada, mas o compromisso de realizar, conjuntamente, ações concretas, compartilhando valores em uma dimensão que desconsidera territórios, hierarquias sociais ou políticas, atuando de forma flexível. Amaral, diz que:

...trabalhar em rede traz grandes desafios pessoais e profissionais, pois a evolução do domínio das técnicas de comunicação, o uso habilidoso e criativo das ferramentas tecnológicas, a revolução cultural, a internacionalização dos fundamentos, não podem ser processos apenas individuais, têm de ser coletivos. (AMARAL, 2002, p.2)

Ainda segundo Amaral (2002), a arquitetura das relações em redes e sua emergência na sociedade contemporânea configuram o fazer das vanguardas atuais, no campo da economia, da pesquisa e do conhecimento dos movimentos sociais e da política. Fernandes (2004), sobre redes organizacionais para o terceiro setor, diz que

...pode representar um grande passo para potencializar o impacto social gerado pela atuação destas organizações, que visam resultados sociais e não financeiros. Estes novos desenhos organizacionais devem gerar estímulos para avançar sempre na direção de novas conexões e novas dinâmicas de fluxos, visando promover o surgimento de uma sociedade mais justa, estreitando os laços em torno da ação voluntária.(FERNANDES, 2004, p.9)

2.4. QUE TIPO DE TRABALHADOR É NECESSÁRIO PARA O TERCEIRO SETOR ?

Drucker (1997) ensina que os voluntários precisam de desafios e, portanto, devem obrigatoriamente conhecer e acreditar na missão organizacional. Organização esta que presta um serviço social. Assim, o voluntário deve ser reconhecido e valorizado por tal serviço e, mais do que nada, sentir e estar integrado na organização como um membro de sua equipe.

Segundo Mereghe (2004), a maior parte das organizações do terceiro setor ainda está vivendo a primeira infância de um setor estratégico no nosso século, como foi o setor industrial na metade do século passado. Se hoje os desafios são enormes, maiores serão no curto prazo. Tal linha de pensamento nos conduz a uma constatação, “*A necessidade de gestores competentes une-se a uma demanda cada vez maior por fortes lideranças, que passam a garantir a sustentabilidade institucional do setor*” (MERREGE, 2004, p.1).

Fischer (2004), elucida que no terceiro setor o caráter de idealismo, identidade ideológica e religiosa são fatores que contribuíram para manter a informalidade da

administração de recursos humanos (gestão de pessoas), tanto no trato com os trabalhadores assalariados quanto com os trabalhadores voluntários,

Não foram poucas as conseqüências nefastas dessa escolha: litígios trabalhistas, fraudes, conflitos que desestabilizaram a entidade são alguns dos epílogos freqüentes dessas histórias de equívocos sobre as pessoas no papel de simpatizantes de uma causa e as mesmas pessoas empregadas da organização que atuam por essa causa (FISCHER, 2004, p.81).

Pereira (2004) elenca as variadas relações entre as organizações do terceiro setor e as pessoas que as integram:

- Trabalhador autônomo.

Autonomia não é ausência de limites, mas a capacidade de poder defini-los livremente, e os horários flexíveis que caracterizam o autônomo devem ser minimamente previstos e contratados.

- Trabalho voluntário.

Pereira (2004) analisa o trabalho voluntário sob duas formas de relação, o voluntário estatutário e o voluntário contratual:

- Voluntário estatutário: todos os sujeitos a que é vedado por força do estatuto, o recebimento de qualquer forma de remuneração, como os diretores, membros do conselho fiscal e conselho consultivo quando existentes;
- Voluntário contratual: trata-se daquele sujeito à Lei 9.608/989, que conceitua o trabalho voluntário como:

A atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada de fins não lucrativos, que tenham objetivos cívicos culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade [...] reputamos a assinatura do 'Termo de Adesão', como aspecto formal essencial à caracterização dessa espécie de relação laboral. (PEREIRA, 2004, p.3)

- Trabalho celetista

Trata-se aqui da relação de emprego, entendida como aquela estabelecida entre pessoas descritas nos artigos 2º. e 3º. da Consolidação das Leis do Trabalho.

Podemos observar que o trabalho nas organizações do terceiro setor exige cuidados e atenção dos seus gestores pelas implicações legais, mais do que nada, do resultado que se espera de tal prestação de serviços, e também, conforme expõe Callinicos (2004),

A base de cada sociedade humana é o processo de trabalho, seres humanos cooperando entre si para fazer uso das forças da natureza e, portanto, para satisfazer suas necessidades. O produto do trabalho deve, antes de tudo, responder algumas necessidades humanas. Deve, em outras palavras, ser útil. Marx chama-o de valor de uso. Seu valor se assenta primeiro e principalmente em ser útil para alguém.

Para Fischer,

... é fundamental para as organizações da sociedade civil estruturarem e implementarem um modelo de gestão de pessoas coerente com seus valores e padrões culturais e sintonizados com seus objetivos estratégicos. (FISCHER, 2004, p.81)

A conclusão dos ensinamentos de Fischer reside no fato de que as organizações não conseguirão obter um desenvolvimento organizacional competitivo, em função do cenário atual, se elas não contarem com pessoas competentes, satisfeitas, sintonizadas com os objetivos propostos, geração de resultados e da excelência. Pois todas as organizações têm seu ponto de alavancagem na qualidade e excelência de seus profissionais. O mesmo fato que assegura o sucesso, tende a ser também, ponto vulnerável da organização: sem investimento contínuo do capital humano, há perda gradativa de competitividade.

2.5. A ESTRUTURA ORGÂNICA E A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O projeto ou idealização da estrutura orgânica de uma organização do terceiro setor - guardadas as devidas proporções no que tange ao seu tamanho em número de componentes, espaço físico, recursos financeiros, físicos, tecnológicos, objetivos sociais - remete-nos à sua concepção de conhecimento da administração de empresas (organizações que visam o lucro, integrantes do sistema capitalista); entretanto, como estrutura central, frente à idéia de “gestão social”. Salvatore aborda que

Nessa perspectiva, vende-se a idéia, que é comprada pelas instituições sociais filantrópicas, de que elas terão, para sobreviver, que adotar os mesmos mecanismos e instrumentos de gestão das empresas privadas, inculcando nesses gestores o mito de que tudo que é empresarial é bom, ou o que é bom para empresa privada é bom para as organizações do terceiro setor. (SALVATORE, 2004, p.19)

Hudson, em sua obra *Administrando organizações o terceiro setor – o desafio de administrar sem receitas*, nos ensina que

Existem muitas semelhanças na administração de organizações em todos os setores da economia. Todas dependem de administradores competentes que precisam ter objetivos, controlar os recursos, trabalhar em equipe, ter desenvolvimento profissional e que estejam abertos a críticas e elogios. O terceiro setor tem algumas semelhanças com o setor privado porque as organizações que vendem serviços, às vezes a preços subsidiados, precisam valer-se de algumas teorias do mercado. (HUDSON, 2004, P.16)

É importante o observado por Hudson, uma vez que ele coloca em lugar comum, tanto para o setor privado, para o público, como para o terceiro setor, a necessidade de gestores competentes (que ele chama de “*administradores competentes*”) assim como, as semelhanças na esfera da administração, portanto, as teorias das ciências administrativas, mesmo com adaptações pertinentes a contextos diversos, aplicam-se aos diversos setores da economia, muito observado nos processos de troca, das diversas organizações com seus públicos-alvos. Mas verifica-se, ainda, alguma consideração crítica e pertinente sobre a questão, no sentido de que no campo da administração de empresas/gestão empresarial ainda não se detêm todas as respostas para a gestão de organizações do terceiro setor, aquelas com foco social,

...existe o risco real de a administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações do terceiro setor e ser chamada para situações que estão muitos além de sua capacidade de resolução de problemas. (FALCONER apud SALVATORE, 2004, p.19)

Quaisquer que sejam as considerações, quando comparamos os setores *público, privado e terceiro setor* iremos verificar que existem diferenças que se alteram na forma de administrar de cada um, sendo que o terceiro setor, de forma geral, recebe recursos de “financiadores” e presta ou encaminha para seu público-alvo (usuários), bens e serviços que não possuem semelhanças no seu retorno, como o que observamos nos outros dois setores:

- Setor público.

A autoridade pública presta serviços aos usuários e recebe um valor pelos serviços.

- Setor privado.

Encaminha bens e serviços para seus clientes e em troca, recebe um valor “justo” (por seus bens e serviços).

Essas diferenças, ao serem detalhadas, irão identificar as características que afetam a gestão do terceiro setor, como por exemplo, os objetivos organizacionais, ou de projetos, que são mais difíceis de serem especificados. E se os objetivos são difíceis de serem especificados, isso faz com que seu monitoramento também seja difícil, e em algumas situações, complexo. Como existe, de forma geral, vários financiadores/patrocinadores, haverá pressões e influências na administração da organização. O interesse de vários patrocinadores e projetos específicos geram estruturas complexas de gestão. Alia-se à questão do trabalho voluntário e, assim sendo, o comprometimento desse tipo de trabalho, que é totalmente diferente do observado com pessoas com vínculo empregatício, sem contar que as diversas formas (competências e habilidades) dos recursos humanos na organização, quer seja com vínculo empregatício ou como voluntário, podem dificultar o compartilhamento de valores e ideais a respeito do propósito e da razão de ser da organização. Por último, mas não menos relevante, o uso dos resultados financeiros dos projetos, que ajudem no planejamento de longo prazo, orçamento e fluxo de caixa, ficando assim difícil, a definição de prioridades.

As observações de Salvatore são úteis para entendermos a complexidade das organizações do terceiro setor no que tange à sua estruturação administrativa e gestão:

...o que deveria constituir um novo espaço, articulado pelo diálogo entre os vários campos do conhecimento, com a psicologia, a antropologia, a comunicação e a sociologia, entre outros, corre o risco de se tornar polaridade entre diferentes concepções de administração. Tenta-se, por meio de conceitos como eficiência, eficácia, qualidade e produtividade, dar conta de um universo complexo que não se limita ao aspecto empresarial da organização.

As discussões polarizadas entre o campo social e o administrativo não têm levado em conta as diferenças das racionalidades e das lógicas que presidem as suas ações [...] o terceiro setor é heterogêneo e complexo. Parece não haver a possibilidade de definirmos um sistema único de gestão para o setor como um todo. (SALVATORE, 2004, p. 20-33)

Resgatando uma referência na administração de empresas contemporânea capitalista, verificaremos, nos ensinamentos de Drucker (2002), não a divisão, mas a contribuição de quem fala sobre “*a ascensão do espírito empreendedor*”, demonstrando as necessidades e complexidades específicas do terceiro setor, sendo assim

...temos uma economia muito saudável, mas uma sociedade muito doente. Assim, pode ser que o espírito empreendedor social seja aquilo de que mais necessitamos – em serviços de saúde, educação, nos governos municipais [...] É preciso começar em pequena escala – as grandes panacéias nunca funcionam [...] Essas instituições são empreendedores sociais e não de negócios. O empreendedor social muda a capacidade de desempenho da sociedade [...]

Elas necessitam de mais gerenciamento, não menos, precisamente porque não tem resultado financeiro. Tanto sua missão como “seus produtos” precisam ser definidos com clareza e avaliados continuamente. E quase todos precisam aprender a atrair e reter voluntários, cuja satisfação é mediada em termos de responsabilidade e realização, não de salários. (DRUCKER, 2002, p.84-86)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo não teve a pretensão de esgotarmos todas as alternativas sobre o terceiro setor, mesmo porque ficou comprovada a necessidade de novas e amplas pesquisas, e análises de vários outros fatores, limitado à possibilidade de uso do chamado terceiro setor como agente de práticas na gestão de serviços no processo de envelhecimento numa visão interdisciplinar.

O artigo também não objetivou questionar as práticas e políticas de governo sobre a questão do processo de envelhecimento hoje e no futuro, que se revelam insuficientes, para não dizer ausentes, e sem visão estratégica que considere as soluções de médio e longo prazo, com foco na gerontologia social. E também, as eventuais questões ideológicas, intencionalidades e práticas presentes nas organizações do chamado terceiro setor, assim como os efeitos perversos do capitalismo, nunca historicamente tão selvagem, que impactam no social e nas questões ligadas ao trabalho, porque ele é fator de geração econômico. Trata-se, isto sim, de lançarmos um novo olhar, um novo paradigma não-assistencialista, mas concreto e viável no que se refere ao uso das organizações do terceiro setor como forma complementar ao Estado, na gestão de serviços para os complexos problemas do processo de envelhecimento, com foco na gerontologia social, de forma consistente para uma sociedade que se encaminha para ser uma sociedade de velhos.

Terceiro setor, gerontologia social e a futura sociedade de idosos (velhos) são fatos novos, assustadores para serem pensados, sem dúvida alguma, mas que em contrapartida revelam um desafio sem precedente, que impactam nas diversas áreas de conhecimento, em uma nova visão de mundo, em uma nova sociedade com paradigmas e novos olhares, que deverá aplicar modelos atuais de gestão de serviços, errando, aprendendo e formatando modelos híbridos, sem dúvida, mas que, em um futuro próximo, impliquem em novas disciplinas das diversas áreas de conhecimento e, porque não, de novas profissões..

Este artigo, resultado de análises realizadas, estudos e pesquisas para a dissertação de mestrado sobre o terceiro setor e gestão de serviços para o complexo processo de envelhecimento da nossa sociedade, centrado na área de conhecimento da gerontologia social, foi delimitado pela área geográfica compreendida pela cidade de São Paulo, tendo seu início no 1º. semestre do ano de 2003, com término no 2º. semestre de 2004. Durante o período da pesquisa alguns pontos ficaram fortemente evidenciados, necessitando-se de futuras investigações, pois contradições e práticas adotadas ainda permeiam o tema:

- As complexidades das organizações do terceiro setor

Sob a denominação terceiro setor, vários tipos de organizações atuam, como: organizações não governamentais – ONGs; fundações; associações; entidades de assistência social e filantrópica; preservadores e defensores, que possuem em comum, objetivos eminentemente sociais, porém com estruturas organizacionais e públicos-alvo totalmente distintos, e com explicações diversas para seu crescimento, atuação na mesma definição. Operam em circunstâncias diferentes, nas comunidades, em suporte ou na ausência do Estado. O que torna seu entendimento como organização e operacionalização de suas ações, e de suas complexidades, não passível de uma única definição, para estudo e criação de modelos de gestão, a despeito de no estudo ter-se

procurado adotar uma definição que abrangesse suas diversas formas, para facilitar as análises.

Observamos que é na comunidade, que as ações das organizações do terceiro setor podem ser eficazes, Drucker diz:

Mas aprendemos que o governo, como qualquer outra ferramenta, é bom para algumas coisas, mas ruim para outras [...] Tudo que um estado faz, ele tem de fazer em nível nacional. Ele não pode experimentar, nem se adaptar às condições regionais de uma sociedade[...] É claro que o mercado, com sua motivação única de lucro, simplesmente não tem interesse nem capacidade para lidar com os problemas sociais. (DRUCKER, 2002, p.115-116)

O trabalho nas organizações do terceiro setor exige cuidados e atenção de seus gestores pelas complexas implicações legais, além do que, o chamado trabalho voluntário, em determinadas dimensões e complexidades de projeto sociais e tempo de implementação, é preciso tomar cuidado com o uso desse trabalho, por caracterizar-se como “*informal*” e sem comprometimento ao longo do tempo, detectado como rotativo em demasia e incompatível com ações de longo prazo. A observação de tal dimensão já atinge o terceiro setor e se fará necessário ter-se gestores, técnicos e colaboradores altamente competentes, para garantir a sustentabilidade institucional do setor, que não sejam voluntários, mas empreendedores sociais, comprometidos com os objetivos sociais das organizações, dos projetos e das comunidades onde atuam de forma contínua. Assim sendo, deve existir um novo paradigma de trabalho voluntário na dimensão desejada.

Não existem alternativas em médio e longo prazo que se contrapõem às organizações do terceiro setor no que tange a objetivos sociais, pois tais organizações estão em crescimento, moldando-se cada vez mais aos graves problemas sociais que estão presentes no Brasil e no mundo. Tal dimensão pode ser observada, na grande São Paulo, por meio do levantamento do SENAC – SP (2004), junto as 500 principais ONGs que movimentam R\$ 62 milhões por ano, atendem 222 mil pessoas diretamente e 333 mil indiretamente, empregam 4.744 profissionais e têm 7.455 voluntários.

o Recomendações:

Pode-se afirmar que o artigo ampliou a reflexão da relevância do conhecimento sobre o terceiro setor. Porém algumas questões podem ser mais bem exploradas em futuros estudos objetivando eliminar lacunas deixadas, com ênfase em:

- 1) estudos sobre os múltiplos serviços e gestão de projetos pelas organizações do terceiro setor, de ações que contemplem os diversos níveis sociais, objetivando um envelhecimento saudável, aqui entendido como o processo de envelhecimento com ênfase na preservação da capacidade funcional, autonomia e qualidade de vida;
- 2) estudos sobre os múltiplos serviços e gestão de projetos pelas organizações do terceiro setor, de ações que contemplem os diversos níveis sociais, objetivando atendimento permanente aos idosos acometidos de doenças crônicas, ou que possuam dependência física ou mental, considerando-se questões ligadas à geriatria, à gerontologia básica e a social;
- 3) pesquisa com universo maior e representativo, de organizações do terceiro setor, para conhecimento das diversas estruturas organizacionais existentes e sua relação como seus objetivos sociais e ações junto a comunidades, e capacidade para atuarem junto ao público-alvo: terceira idade/idoso – com as particularidades de

- serviços a serem prestados para o processo de envelhecimento com foco na gerontologia social, portanto, com foco multidisciplinar.
- 4) pesquisa com universo maior e mais representativo de organizações do terceiro setor para a obtenção do perfil dos profissionais ou voluntários que trabalham em tal segmento, e de como é feita a capacitação dos mesmos, servindo de base para conceituação e estudos que possam proporcionar a prática de gestão de serviços que contemplem o processo de envelhecimento, com foco na gerontologia social. Assim como, de modelos próprios de gestão para as organizações do terceiro setor;

BIBLIOGRAFIA

ABONG. *Quantas ONGs existem no Brasil?* 2004.

<http://www.abong.org.br/novosite> .

_____. *Quanto movimentam em recursos e quanto empregam as ONGs e o “terceiro setor”?*

<http://www.abong.org.br/novosite> .

_____. HADDAD, Sérgio. *Qual a diferença entre uma organização sem fins lucrativos e uma organização não – governamental (ONG)?* <http://www.abong.org.br/novosite> .

ARANTES, Miguel Normanha Filho. Dissertação de mestrado: *Gestão de serviços no processo de envelhecimento, por organizações do terceiro setor: realidade ou possibilidade ?*. São Paulo: PUC, 2005.

BARROS, Claudius D’Artagnan C. *Excelência em serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BELTRÃO, Kaizô Iwakami; CAMARANO, Ana Amélia; KANSO, Solange. Texto para discussão No.: 1034. *Dinâmica populacional brasileira na virada do século XX*. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

CALLINICOS, Alex. *Introdução ao Capital de Karl Marx*. Revista Espaço Acadêmico. No.:38. <http://www.espacoacademico.com.br> .

CAMARANO, Ana Amélia. Texto para discussão No.: 858: *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. *Gestão do terceiro setor no Brasil*. 3^a. ed. São Paulo: Futura, 2000.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6^a.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor*. 2^a. ed. São Paulo: SENAC, 2000.

DELGADO, Maria Viviane Monteiro. *O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica*. 2004. Revista Espaço Acadêmico. No.: 37. Junho de 2004. <http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm> .

- DOWBOR, Ladislau. *A gestão social em busca de paradigmas*. In: RAICHELIS, RAQUEL; RICO, Elizabeth de Mello. *Gestão social – uma questão em debate*. São Paulo, EDUC, 1999.
- DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. 1ª. ed. São Paulo: NOBEL, 2003.
- _____. *Terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- DUFLOTH, Simone Cristina. *Informações do ambiente externo em organizações do terceiro setor: estudos e aplicações das configurações em rede no campo da ciência da informação*. Integração – revista eletrônica do terceiro setor – FGV-SP, 2004.
- <http://integracao.fgvsp.br/editoria.htm> .
- FERNANDES, Ribeiro Karina. *Constituição de redes organizacionais como uma nova forma de gestão das organizações do terceiro setor*. 17 de julho de 2004.
- http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_ju/2004.cfm
- FOGUEL, Flávio H. . Artigo: *Globalização, pobreza e terceiro setor. Um estudo exploratório*. São Paulo, 2002.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Matéria: *Capacitação de ONGs promove parcerias no Brasil*. São Paulo: 30/11/2004, Caderno Folha [sinapse].
- _____. Matéria: *Tecnologia cortou 10,8 milhões de empregos*. São Paulo: 18/01/2004, Caderno Folha Dinheiro.
- _____. Matéria: *Voluntário: ser ou não ser?* São Paulo: 21/12/2004, Caderno Folha [sinapse].
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: MAKRON Books, 2004.
- IBGE. *Síntese de indicadores sociais*. Rio de Janeiro: 2001.
- _____. http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/assistente_social/hoke.htm/ (2004) .
- IOSCHPE, Evenly Berg (Org.). *3o. Setor – desenvolvimento social sustentado*. 2ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- KARSCH, Ursula M. Simon. *O serviço social na era dos serviços*. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- MEDEIROS, Suzana A . Rocha. *Programa de estudos pós-graduados em gerontologia da PUC-SP*. Revista Kairós, V.6 – N.1 . São Paulo: EDUC, 2003.
- MELLO, Alex Fiúza. *Marx e a globalização*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- MERCADANTE, Elizabeth F. *Comunidade como um novo arranjo social*. Revista Kairós, V.5 – N.2 . São Paulo: EDUC, 2002.

- MEREGE, Luis Carlos. *A liderança necessária*. Integração – revista eletrônica do terceiro setor – FGV-SP, 2004. <http://integracao.fgvsp.br/editoria.htm> .
- MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social*. 2ª. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- MORÁN, Marcelo Piña. Artigo: *Gerontología social aplicada: una propuesta de planificación estratégica para el trabajo social*. Chile. Publicación: Red Latinoamericana de Gerontología – septiembre 2003.
- NETTO, Matheus Papaléo. *O estudo da velhice no século XX: histórico, definição de campo e termos básicos*. In: FREITAS, Elizabete Viana et al (Org.). *Tratado de geriatria e gerontologia*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002.
- OLIVEIRA, Miguel Darcy de. *ONGs, sociedade civil e terceiro setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil*. http://www.rits.org.br/idad.rits.org.br/ongs/idad_ongs_2.html .
- ONGBYWATANABE. *O que é terceiro setor?* 2004.
<http://www.ebanataw.com.br> .
- PAMPLONA, João Batista (Org.). *O setor informal*. São Paulo: EDUC, 2001.
- PEREIRA, Jucimeire Lígia. *Relações de trabalho no terceiro setor*. 2004. Integração – revista eletrônica do terceiro setor – FGV-SP, 2004.
<http://integracao.fgvsp.br/editoria.htm> .
- POCHMANN, Marcio; AMORIN, Ricardo (Orgs.). *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.
- PORTAL-EXAME. Matéria de economia: *Os riscos do país de 260 milhões*. São Paulo: 09/09/2004.
- REVISTA KAIRÓS. Ano 3 – n.3. São Paulo: EDUC, 2000.
_____ 5 (2). São Paulo: EDUC, 2002.
_____ V. 6 – N.2 . São Paulo: EDUC, 2002.
- REVISTA VEJA. Economia e Negócios, matéria: *Bombas-relógio na previdência*. São Paulo: 5 de janeiro de 2005.
- RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). *Gestão social – uma questão em debate*. São Paulo: EDUC, 1999.
- ROCHA, Silvio Luis Ferreira da. *Terceiro setor – temas de direito administrativo*. São Paulo: Malheiros, 2003.
- SKINNER, B. F.; STERN, Gary J. *Terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
Consulta: 16/07/2004.
- SZAZI, Eduardo. *Terceiro setor – regulação no Brasil*. 3ª.ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

UNATI. *Desafios a serem enfrentados no terceiro milênio pelo setor de saúde na atenção integral ao idoso*. Rio e Janeiro: UERJ, 2000.

VOTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro setor – planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, 2003.

ZIMERMAN, Guite L. *Velhice – aspectos biopsicossociais*. Porto Alegre: Artemed, 2000.